ÉDITION 20e ANNIVERSAIRE REVUE ET AUGMENTÉE

RICHARD KOCH

LE PRINCIPE 80/20

FAIRE PLUS AVEC MOINS

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

ÉDITION 20e ANNIVERSAIRE REVUE ET AUGMENTÉE

RICHARD KOCH

LE PRINCIPE 80/20

FAIRE PLUS AVEC MOINS

LES ÉDITIONS DE L'HOMME
Une société de Québecor Média

AVANT-PROPOS DE L'ÉDITION RÉVISÉE 20e ANNIVERSAIRE

Le Principe 80/20 n'a jamais cessé d'évoluer au cours des 10 ou 20 dernières années. Et en disant cela, je ne fais pas uniquement référence à ce livre, mais au principe lui-même. Durant cette période, des changements prodigieux sont survenus dans le monde des affaires, dans la société et dans nos vies. Notre compréhension des mécanismes qui animent le Principe 80/20 a elle aussi énormément évolué. Tout cela m'a amené à apporter des changements et ajouts majeurs au présent ouvrage.

Le Principe n'a jamais été aussi important et omniprésent que maintenant. Alors qu'hier il donnait à ceux qui le mettaient en pratique un sérieux avantage, il s'avère aujourd'hui être un outil *essentiel* – voire *l'outil par excellence* – pour quiconque aspire à réussir et être heureux.

Alors, que s'est-il passé ces dernières années? En bref, trois choses:

1. Les grandes corporations basées sur une structure hiérarchique ont été supplantées, du moins dans leur capacité à générer de la croissance et des profits, par des réseaux et entreprises en réseau telles que Google, Apple, Facebook, Uber, Amazon, eBay et Betfair. Le Principe 80/20 devient de plus en plus répandu dans ce nouveau modèle d'entreprise, qui est appelé à dominer la société.

   Tous les réseaux présentent des boucles de rétroaction positives: les gros deviennent encore plus gros; les riches, encore plus riches; les célébrités, encore plus célèbres. Dans ce contexte, les réseaux qui sont bénéfiques à nos sociétés (tels les réseaux d'affaires et les organismes philanthropiques qui y sont bien souvent rattachés), de même que ceux qui leur sont préjudiciables (l'État islamique et les gangs criminalisés, par exemple), s'enrichissent encore davantage et se font de plus en plus puissants.

   Le chapitre 17, nouveau à cette édition, définit l'entreprise en réseau et explique pourquoi toute personne qui se dit ambitieuse doit chercher à travailler en priorité dans ce type d'entreprise.
2. Le modèle 80/20, qui prévaut depuis plus d'un siècle – et qui durant tout

ce temps est demeuré remarquablement stable, oscillant entre 70/30 et 90/10 –, tend aujourd'hui rapidement vers une proportion de 90/10 à 99/1.

3. Au chapitre 18, nouvellement ajouté lui aussi, nous verrons que l'écart entre causes et résultats ne cesse de croître, phénomène qui se manifeste par l'intervention de plus en plus marquée, dans nos vies et nos carrières, d'événements improbables et de soudaines «périodes de chance».
4. Dans la vie, il y a des règles qui font toute la différence entre succès et échec, entre angoisse et satisfaction personnelle, entre bonheur et misère. Vous trouverez au nouveau chapitre 19 cinq règles qui vous aideront à orienter votre existence dans la bonne direction.

J'ai découvert une autre chose très importante au cours des dernières années, une manifestation majeure du Principe 80/20 que l'on ne trouve pas dans les éditions précédentes de ce livre et qui peut littéralement transformer votre existence. Au nouveau chapitre 16, vous ferez connaissance avec un «ami caché» extrêmement rapide et puissant, qui peut influencer votre vie de manière très favorable. Mais avant de jouir des bienfaits de cet ami caché, il vous faut l'entraîner et le coder correctement. C'est ce que vous apprendrez au chapitre 16.

L'édition originale du *Principe* a été traduite en 36 langues et s'est vendue à plus d'un million d'exemplaires. J'ose espérer que cette nouvelle édition enrichie de quatre chapitres inédits et absolument essentiels propulsera *Le Principe 80/20* vers des sommets encore plus élevés.

Je vous serai éternellement reconnaissant, à vous, lecteurs et lectrices, de ce que vous m'avez permis d'accomplir jusqu'ici. Plus que les bénéficiaires de ma méthode, vous en avez été les évangélistes, répandant son message aux quatre coins du monde. Dans vos lettres et vos courriels, vous m'avez fait part de tout ce que le Principe vous a apporté. Si j'ai touché vos vies, sachez que vous avez touché la mienne en retour. Encore une fois, merci pour tout. Et longue vie au Principe 80/20!

Richard Koch
richardkoch8020@gmail.com
Gibraltar, mars 2017

LE RAP 80/20

Saviez-vous que l'incomparable Wyatt Mo 'Gee Jackson chante un excellent rap sur le Principe 80/20? Vous pouvez l'écouter sur Internet, si vous voulez; il dure trois minutes, comme toute chanson pop. En voici les paroles, entre lesquelles j'ai intercalé un résumé du message du livre entre parenthèses:

Richard Koch est un homme d'affaires,
Il a découvert une vérité, oui, un plan maître.
Écrit un livre qui est devenu un succès,
Non seulement c'est cool, mais c'est légal.

Le Principe 80/20 *en est le titre,*
Les leçons qu'il vous enseigne sont vitales,
Détendez-vous et écoutez ma chanson,
Quand vous aurez fini vous verrez la lumière.

Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20, en faire plus ou moins,
Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20 en faire plus.

(Alors, qu'est-ce que le Principe 80/20? Le Principe 80/20 affirme que la majorité des résultats, extrants ou récompenses sont le fait d'une minorité, d'un très petit nombre, de causes, d'intrants ou d'efforts.)

Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20, en faire plus ou moins,
Le Principe 80/20, la clé du succès,

Le Principe 80/20 en faire plus.

(Littéralement, cela signifie, par exemple, que 80 p. 100 de nos réalisations au travail sont le produit de 20 p. 100 du temps que nous y passons. Ainsi, à toutes fins pratiques, les quatre cinquièmes de nos efforts, pratiquement tous en réalité, sont en grande partie inutiles, une constatation contraire à toute attente.)

Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20, en faire plus ou moins,
Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20 en faire plus.

(Donc, selon le Principe 80/20, il existe un déséquilibre inhérent entre causes et effets, intrants et extrants, efforts et récompenses. La relation 80/20 en est un bon exemple. Typiquement, 80 p. 100 des extrants résultent de 20 p. 100 des intrants; 80 p. 100 des conséquences découlent de 20 p. 100 des causes; 80 p. 100 des résultats sont le fruit de 20 p. 100 de nos efforts. En affaires, de nombreux exemples viennent étayer le Principe 80/20. Environ 20 p. 100 des produits comptent pour 80 p. 100 des dollars de vente. Et 20 p. 100 des clients aussi! Et 20 p. 100 des produits ou des clients procurent 80 p. 100 des profits d’une organisation.)

Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20, en faire plus ou moins,
Le Principe 80/20, la clé du succès,
Le Principe 80/20 en faire plus.

PREMIÈRE PARTIE

OUVERTURE

CHAPITRE 1

VOICI LE PRINCIPE 80/20

Depuis très longtemps, la loi de Pareto encombre la scène économique comme une grosse roche erratique dans un paysage ; c'est une loi empirique que nul ne peut expliquer.

JOSEF STEINDL[1]

Le Principe 80/20 peut et devrait être mis en pratique par toute personne intelligente dans sa vie quotidienne ainsi que par toute organisation, tout groupe social et toute forme de société. Il peut aider l'individu ou le groupe à accomplir davantage avec beaucoup moins d'efforts. Le Principe 80/20 peut augmenter l'efficacité personnelle et rendre chacun plus heureux. Il peut améliorer la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité de n'importe quelle organisation. Il peut même permettre d'augmenter le nombre et la qualité des services publics tout en en réduisant le coût. J'ai écrit le présent ouvrage, le premier à porter sur le Principe 80/20[2], parce que j'ai l'intime conviction, corroborée par mon expérience personnelle et professionnelle, que ce principe constitue l'un des meilleurs moyens d'affronter les pressions de la vie moderne et de les transcender.

QU'EST-CE QUE LE PRINCIPE 80/20 ?

Selon le Principe 80/20, c'est une minorité de causes, d'intrants ou d'efforts qui entraîne la majorité des résultats, des extrants ou des récompenses. Littéralement, cela signifie par exemple que 80 p. 100 de ce que vous accomplissez dans votre travail résulte de 20 p. 100 du temps que vous y consacrez. Ainsi, les quatre cinquièmes de vos efforts — la grande majorité, donc — ne rapportent rien. Voilà qui va à l'encontre de ce à quoi on s'attend normalement.

Le Principe 80/20 établit qu'il existe un déséquilibre intrinsèque entre causes et résultats, entre intrants et extrants, entre efforts et récompenses. Le rapport 80/20 constitue une bonne approximation de ce déséquilibre: un modèle typique indiquera que 80 p. 100 des extrants résultent de 20 p. 100 des intrants, que 80 p. 100 des effets découlent de 20 p. 100 des causes, ou que 80 p. 100 des résultats sont obtenus grâce à 20 p. 100 des efforts. Ces modèles typiques sont illustrés à la figure 1.

Dans le monde des affaires, la justesse de beaucoup d'exemples du Principe 80/20 a été prouvée. Ainsi, 20 p. 100 des produits offerts représentent généralement 80 p. 100 du chiffre d'affaires; il en est de même pour 20 p. 100 des clients. Une entreprise tire environ 80 p. 100 de ses profits de 20 p. 100 de ses produits ou de ses clients.

Dans la société, 20 p. 100 des criminels commettent 80 p. 100 des crimes ; 20 p. 100 des automobilistes causent 80 p. 100 des accidents ; 20 p. 100 des personnes qui se marient entraînent 80 p. 100 des statistiques de divorce (ceux qui se marient ou qui divorcent à répétition faussent les statistiques et donnent de la durée de la fidélité conjugale une image pessimiste exagérée); 20 p. 100 des enfants obtiennent 80 p. 100 des diplômes.

À la maison, il est probable que 20 p. 100 de vos tapis et moquettes recevront 80 p. 100 du passage et de l'usure; 20 p. 100 de vos vêtements seront portés 80 p. 100 du temps. Et si vous avez une alarme antivol, 80 p. 100 des fausses alarmes seront déclenchées par 20 p. 100 des causes possibles.

Le moteur à combustion interne est une bonne illustration du Principe 80/20: 80 p. 100 de l'énergie se gaspille dans la combustion et 20 p. 100 de cette même énergie fait tourner les roues; ces 20 p. 100 de l'apport produisent 100 p. 100 du rendement[3]!

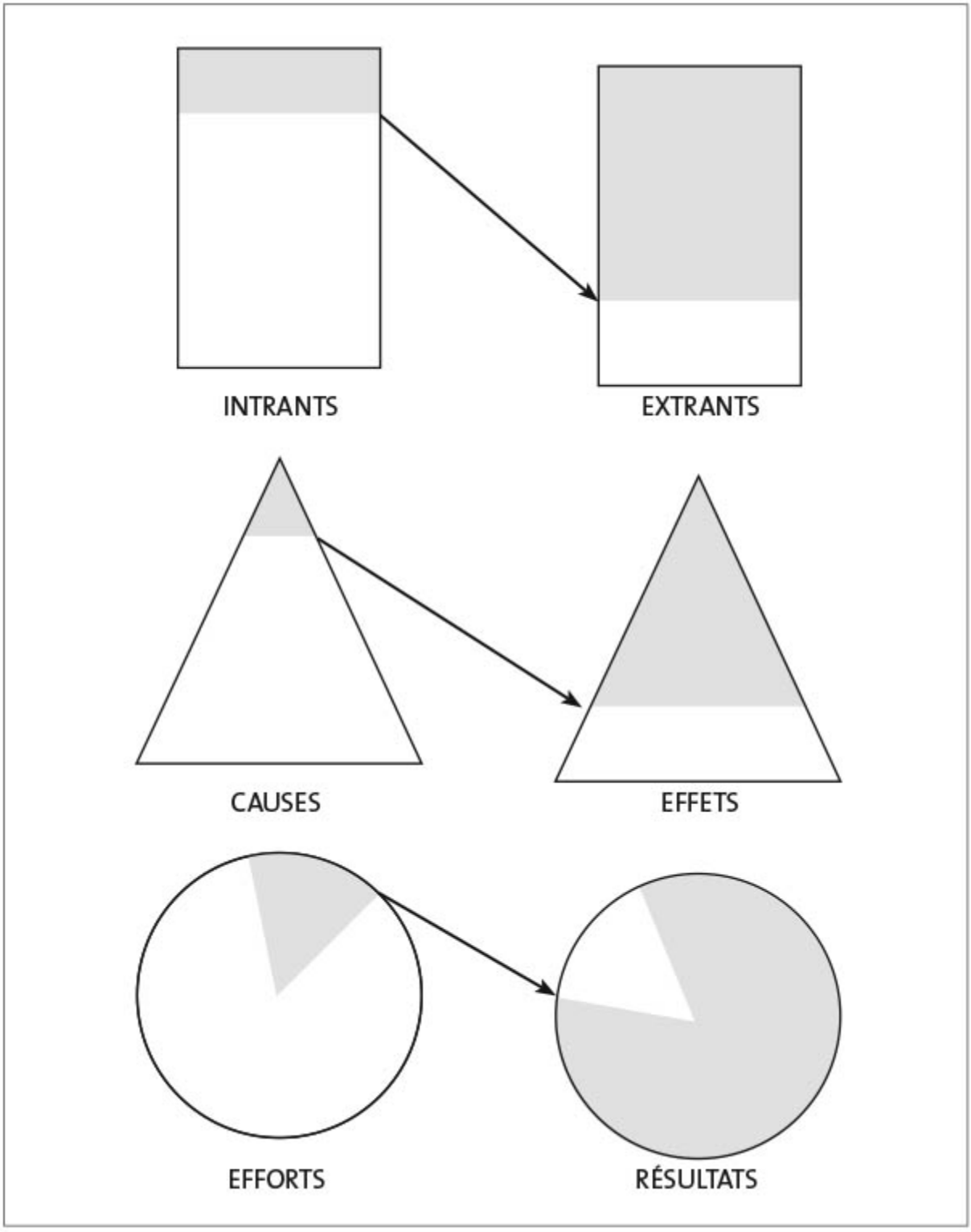


FIGURE 1 Le Principe 80/20

Découverte de Pareto: déséquilibre systématique et prévisible

Le modèle sous-tendant le Principe 80/20 fut découvert en 1897 par l'économiste italien Vilfredo Pareto (1848-1923). Depuis, sa découverte a connu plusieurs appellations: principe de Pareto, loi de Pareto, règle 80/20, loi du moindre effort, principe du déséquilibre. Dans le présent ouvrage, nous l'appellerons Principe 80/20. De par son influence subtile sur un grand nombre de personnes braquées sur la réussite — hommes d'affaires, spécialistes de l'informatique, ingénieurs de la qualité —, le Principe 80/20 a contribué à façonner notre monde moderne. Pourtant, il reste l'un des secrets les mieux gardés de notre époque; même le petit groupe privilégié des spécialistes qui le connaissent et l'utilisent n'exploitent qu'une infime partie de son potentiel.

Qu'a donc découvert Vilfredo Pareto? Il recherchait des modèles dans la distribution de la richesse et des revenus dans l'Angleterre du XIX^{e} siècle. Dans ses échantillons, il a constaté que la majorité des revenus et de la richesse allaient à une minorité de gens. Cela n'avait sans doute rien de bien étonnant. Mais il a également mis au jour deux autres faits qu'il estimait extrêmement importants.

Premièrement, il a découvert qu'il existait une relation mathématique constante entre le nombre de personnes (exprimé en pourcentage de la population totale étudiée) et le montant de leurs revenus ou la valeur de leur richesse[4]. Pour simplifier, disons que si 20 p. 100 de la population détenait 80 p. 100 de la richesse[5], on pouvait prédire, sans crainte de se tromper, que 10 p. 100 de la population en détenait disons 65 p. 100 et que 5 p. 100 en détenait 50 p. 100. Les pourcentages ne sont pas importants ; ce qui compte, c'est le fait qu'il y avait un déséquilibre prévisible dans la distribution de la richesse parmi la population.

La deuxième découverte de Pareto, celle qui l'a particulièrement enthousiasmé, était que ce modèle de déséquilibre apparaissait immanquablement dans les données d'autres époques ou d'autres pays. Le même modèle se répétait avec une précision mathématique, que Pareto étudiât des données sur l'Angleterre, comme il l'a fait au début, ou qu'il étudiât des données de son époque ou des données antérieures provenant d'autres pays.

S'agissait-il d'une coïncidence bizarre ou d'une réalité de la plus haute importance pour l'économie et la société? Le principe s'appliquerait-il à des

données autres que les revenus ou la richesse? Pareto était un formidable innovateur; avant lui, personne n'avait jamais analysé deux ensembles de données associés — en l'occurrence, la distribution des revenus ou de la richesse par rapport au nombre de propriétaires fonciers ou de personnes touchant des revenus — et comparé les pourcentages calculés dans les deux ensembles. (De nos jours, cette méthode, devenue courante, a mené à de grandes percées dans le commerce et l'économie.)

Malheureusement, même si Pareto a compris l'importance et la vaste portée de sa découverte, il n'est jamais arrivé à l'expliquer clairement. Il est vite passé à une série de théories sociologiques décousues mais fascinantes, centrées sur le rôle des élites, théories récupérées à la fin de sa vie par les fascistes de Mussolini. L'importance capitale du Principe 80/20 a été ignorée pendant une génération. Certes, quelques économistes, surtout américains[6], ont compris son immense valeur, mais il a fallu attendre la période qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale pour que deux pionniers, dont le travail était parallèle mais complètement différent, commencent à créer des remous avec le Principe 80/20.

1949 : loi du moindre effort de Zipf

L'un de ces pionniers, George K. Zipf, était professeur de philologie à Harvard. En 1949, il découvrit la «loi du moindre effort», qui était en réalité une redécouverte et une élaboration du principe de Pareto. Selon la loi de Zipf, les ressources (personnes, biens, temps, aptitudes et tout ce qui est productif) ont tendance à s'organiser entre elles de manière à réduire le travail au minimum, de telle sorte que de 20 à 30 p. 100 de telle ou telle ressource produit de 70 à 80 p. 100 de l'activité liée à cette ressource[7].

Zipf s'est servi des statistiques démographiques, des livres, de la philologie et du comportement dans l'industrie pour démontrer l'inéluctable récurrence de ce modèle de déséquilibre. Par exemple, en analysant tous les permis de mariage délivrés à Philadelphie en 1931 dans un district d'une vingtaine de rues, il a démontré que 70 p. 100 des mariages unissaient des personnes vivant à moins de sept rues (c'est-à-dire 30 p. 100 de la distance totale possible) les unes des autres.

Incidemment, Zipf a aussi fourni une justification scientifique au désordre qui règne dans les bureaux au moyen d'une autre loi: la fréquence

d’utilisation rapproche de nous les objets utilisés le plus souvent. Les secrétaires intelligentes savent depuis longtemps que les dossiers fréquemment consultés ne doivent pas être classés!

1951: règle des «quelques éléments essentiels» de Juran et essor du Japon

L’autre pionnier du Principe 80/20 est le gourou de la qualité totale, l’ingénieur américain d’origine roumaine Joseph Moses Juran (1904-2008), celui qui est à l’origine de la Révolution Qualité de 1950-1990. Il a rendu ce qu’il appelait parfois le «principe de Pareto», parfois la «règle des quelques éléments essentiels», quasiment synonyme de recherche de la plus haute qualité des produits.

En 1924, il s’est joint à la société Western Electric, division de fabrication de Bell Telephone System, à titre d’ingénieur en organisation. Plus tard, il est devenu l’un des premiers consultants en qualité au monde.

Son idée géniale a été d’utiliser le Principe 80/20 et d’autres méthodes statistiques pour repérer les défauts de qualité et pour améliorer la fiabilité ainsi que la valeur des biens industriels et des biens de consommation. Dans *Quality Control Handbook*, son célèbre ouvrage publié pour la première fois en 1951, Juran met de l’avant le Principe 80/20 en des termes très généraux. Il écrit:

> L’économiste Pareto a découvert que la richesse était distribuée de façon non uniforme de la même manière [que les observations faites par Juran sur les défauts de qualité]. On trouve beaucoup d’autres illustrations de cela: distribution du crime parmi les criminels, distribution des accidents parmi les procédés dangereux, etc. Le principe de distribution inégale de Pareto s’applique à la distribution de la richesse et à la distribution des défauts de qualité[8].

Aucun grand industriel américain ne s’est intéressé aux théories de Juran, qui fut invité au Japon pour y donner des conférences et y trouva un auditoire plus réceptif. Il y resta pour travailler auprès de plusieurs grandes sociétés japonaises et il transforma la valeur et la qualité des biens de consommation produits. Il fallut attendre que la menace représentée par le Japon pour l’industrie américaine devienne apparente, après 1970, pour que Juran soit pris au sérieux par l’Occident. Il rentra aux États-Unis pour y faire ce qu’il avait fait pour les Japonais. Le Principe 80/20 se trouvait au cœur de sa révolution mondiale en matière de qualité.

Des années 1960 aux années 1990 : progrès réalisés grâce au Principe 80/20

IBM fut l'une des premières sociétés à repérer le Principe 80/20 et à l'utiliser, ce qui explique sans doute pourquoi le Principe est familier à la plupart des spécialistes en systèmes informatiques formés durant les années 1960 et 1970.

En 1963, IBM découvrit qu'environ 80 p. 100 du temps d'utilisation d'un ordinateur est consacré à l'exécution d'environ 20 p. 100 du code d'opération. IBM procéda immédiatement à la révision de son logiciel d'exploitation afin de rendre ces 20 p. 100 plus accessibles et plus conviviaux. Ses ordinateurs devinrent ainsi plus efficaces et plus rapides que ceux de ses concurrents dans la plupart des applications.

Ceux qui ont mis au point l'ordinateur personnel et ses logiciels au cours de la génération suivante — Apple, Lotus et Microsoft, par exemple — appliquèrent le Principe 80/20 avec encore plus d'enthousiasme en vue de réduire le prix de leurs machines et de rendre leur utilisation plus facile pour une nouvelle génération de clients, dont les désormais célèbres «nuls», qui se seraient précédemment tenus à une distance respectueuse de tout ordinateur.

Le gagnant rafle tout

Un siècle après Pareto, les implications du Principe 80/20 ont fait surface durant la récente controverse entourant les salaires astronomiques toujours croissants des superstars et des quelques élus trônant au sommet de la pyramide de certaines professions. Le réalisateur Steven Spielberg a gagné 165 millions de dollars américains en 1994. Joseph Jamial, le criminaliste américain le mieux rémunéré, a empoché 90 millions. Les réalisateurs ou les avocats simplement compétents, bien entendu, ne gagnent qu'une fraction de ces sommes.

Le XX^{e} siècle a été témoin d'efforts massifs déployés en vue de niveler les revenus; mais dès qu'elle est aplanie dans une sphère, l'inégalité réapparaît tout de suite dans une autre. Aux États-Unis, de 1973 à 1995, le revenu réel moyen a augmenté de 36 p. 100, tandis que celui des non-cadres a décliné de 14 p. 100. Durant les années 1980, ce sont 20 p. 100 des personnes touchant les plus hauts revenus qui ont accaparé toute l'augmentation; qui

plus est, 64 p. 100 de l'augmentation totale a profité à 1 p. 100 de personnes se trouvant au sommet de la pyramide des revenus! Aux États-Unis, la propriété des titres boursiers est également concentrée dans un fort petit nombre de familles: 5 p. 100 des ménages américains détiennent environ 75 p. 100 de l'avoir du secteur des ménages. Un effet semblable se fait sentir dans le rôle du dollar américain: près de 50 p. 100 du commerce international se facture en dollars américains, tandis que les exportations américaines ne représentent que 13 p. 100 des exportations mondiales. Et, tandis que la part en dollars américains des réserves de devises étrangères atteint les 64 p. 100, le produit intérieur brut des États-Unis ne représente qu'un peu plus de 20 p. 100 de la production mondiale. Le Principe 80/20 se manifestera toujours, à moins qu'un effort conscient, constant et prodigieux ne soit consenti et maintenu pour le vaincre.

POURQUOI LE PRINCIPE 80/20 EST-IL SI IMPORTANT ?

Le Principe 80/20 est précieux parce qu'il est contre-intuitif. Nous nous attendons généralement à ce que toutes les causes jouent à peu près un rôle égal, par exemple, que tous les clients aient à peu près la même valeur; que chaque vente, produit et dollar de revenu se vaillent ; que chaque jour, semaine ou année ait la même importance ; que tous nos amis comptent également pour nous; que toutes les demandes d'information ou coups de téléphone soient traités de la même manière; qu'une université en vaille une autre; que tous les problèmes découlent d'un grand nombre de causes et qu'il soit inutile d'en chercher les principales; que toutes les occasions se vaillent et qu'il faille les traiter toutes de la même façon.

Nous avons tendance à croire que 50 p. 100 des causes ou intrants entraîneront 50 p. 100 des résultats ou extrants. Il semble naturel, voire démocratique, que les causes et les résultats soient proportionnellement équilibrés. Bien entendu, ils le sont parfois. Mais cette illusion du 50/50 est l'une des plus fausses, des plus néfastes et des mieux enracinées qui soient. Selon le Principe 80/20, lorsque deux ensembles de données portant sur les causes et les résultats peuvent être analysés, il est probable que l'analyse fera apparaître un modèle de déséquilibre: 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5, 99,9/0,1 ou n'importe quel autre rapport. Cependant, la somme des deux nombres ne doit pas nécessairement être 100 (voir page 37).

Les tenants du Principe 80/20 affirment également qu'il est probable que

nous serons étonnés du déséquilibre lorsque nous prendrons connaissance du rapport réel existant. Quelle que soit l'ampleur du déséquilibre, il est probable qu'il sera supérieur à nos estimations. Des dirigeants d'entreprise soupçonnent que certains clients ou certains produits sont plus rentables que d'autres; mais lorsque la différence est prouvée, ils sont souvent étonnés, voire sidérés. Des enseignants savent que la plupart de leurs problèmes de discipline ou d'absentéisme sont le fait d'une minorité d'élèves; mais si les registres sont analysés, il est probable que l'ampleur du déséquilibre dépassera de loin ce qu'ils avaient perçu. Il se peut que nous sentions bien qu'une partie de notre travail est plus productive que le reste, mais si nous mesurons les intrants et les extrants, la disparité pourrait tout de même nous étonner.

Pourquoi s'intéresser au Principe 80/20? Que vous vous en rendiez compte ou non, ce principe s'applique à votre vie, à vos activités sociales et à votre milieu de travail. Une bonne compréhension de ce principe vous donnera une idée précise de ce qui se passe vraiment dans le monde qui vous entoure.

Le message à retenir du présent ouvrage est que l'utilisation du Principe 80/20 peut améliorer considérablement notre vie quotidienne. Chacun de nous peut devenir plus efficace et plus heureux. Chaque entreprise commerciale peut devenir beaucoup plus rentable. Chaque organisation à but non lucratif peut obtenir des résultats encore plus utiles. Chaque gouvernement peut faire en sorte que son existence profite encore plus à ses citoyens. Il est possible pour chaque individu et chaque institution d'obtenir davantage de ce qui a une valeur positive et moins de ce qui a une valeur négative, avec beaucoup moins d'efforts, de dépenses ou d'investissements.

Un processus de substitution se trouve au cœur de ces progrès. Les ressources dont les effets sont faibles lorsqu'elles sont utilisées à telle ou telle fin ne le sont plus ou le sont moins. Inversement, celles dont les effets sont les plus puissants sont utilisées le plus possible. Chacune des ressources est idéalement mise à contribution là où elle rapporte le plus. Dans la mesure du possible, les ressources faibles sont améliorées de manière qu'elles produisent un effet semblable à celui des ressources plus fortes.

Les entreprises et les marchés recourent avec succès à ce processus depuis des siècles. L'économiste français Jean-Baptiste Say a été le premier,

vers 1800, à faire l'apologie de l'«entrepreneur», dont il dit qu'il «transfère les ressources économiques d'un domaine de faible productivité à un domaine de productivité et de rendement supérieurs». L'une des implications les plus intéressantes du Principe 80/20 est le fait que les entreprises et les marchés sont encore très éloignés des solutions optimales. Par exemple, le Principe veut que 20 p. 100 des produits, clients ou employés engendrent en fait 80 p. 100 des profits. Si cela est vrai — et les enquêtes poussées confirment généralement l'existence d'un tel modèle de déséquilibre —, la situation actuelle est loin d'être efficace ou optimale. En effet, cela signifie que 80 p. 100 des produits, clients ou employés ne contribuent aux profits que dans une maigre proportion de 20 p. 100, que le gaspillage est excessif, que les ressources les plus agissantes de l'entreprise sont entravées par une majorité de ressources beaucoup moins efficaces et que les profits pourraient être multipliés si l'entreprise arrivait à vendre un plus grand nombre de ses produits les plus rentables, à embaucher davantage de meilleurs éléments ou à attirer plus de clients qui rapportent (ou bien à les convaincre d'acheter davantage de produits de l'entreprise).

Dans une telle situation, on est en droit de se demander pourquoi on continue de vendre les 80 p. 100 de produits qui ne rapportent que 20 p. 100 des profits. Les entreprises se posent rarement ce genre de question, sans doute parce qu'y répondre entraînerait la prise d'une mesure radicale: mettre fin à 80 p. 100 de ses activités ne constitue pas un changement banal.

Les financiers de notre époque nomment «arbitrage» ce que Say appelait le travail de l'entrepreneur. Les marchés financiers internationaux sont prompts à corriger les anomalies d'évaluation, par exemple entre les taux de change. Mais les entreprises et les individus sont généralement médiocres dans l'exercice de ce genre d'arbitrage ou d'entrepreneuriat, quand il faut déplacer les ressources d'un domaine où elles rapportent peu à un autre où elles produisent le maximum de résultats, ou encore quand il faut écarter les ressources de peu de valeur pour en acheter de meilleures. La plupart du temps, nous ne nous rendons pas compte à quel point certaines ressources, certes une faible minorité, sont superproductives — celles que Juran appelait les «quelques éléments essentiels» —, tandis que la majorité — les «nombreux éléments utiles» — sont peu productives ou ont bel et bien une valeur négative. Dans toutes les dimensions de la vie, si nous arrivions à distinguer les quelques éléments essentiels des nombreux éléments utiles et

si nous agissions pour redresser la situation, nous pourrions multiplier tout ce qui a de la valeur pour nous.

LE PRINCIPE 80/20 ET LA THÉORIE DU CHAOS

La théorie des probabilités nous enseigne qu'il est pratiquement impossible que toutes les applications du Principe 80/20 se produisent au hasard, par coïncidence. Nous ne pouvons expliquer le principe qu'en avançant qu'une cause plus profonde le sous-tend.

Pareto lui-même s'est colleté à ce problème en tentant d'appliquer une méthodologie constante à l'étude de la société. Il cherchait des théories qui illustrent des faits d'expérience et d'observation, des modèles récurrents, des lois sociologiques ou des «uniformités» qui expliquent le comportement des individus et de la société.

La sociologie de Pareto n'a pas abouti à une explication convaincante. Il est mort longtemps avant l'émergence de la théorie du chaos, qui présente de grands parallèles avec le Principe 80/20 et qui contribue à l'expliquer.

Le dernier tiers du XX^e^ siècle a été témoin d'une révolution dans la manière dont les scientifiques conçoivent l'univers, laquelle a renversé la vision du monde rationnelle et mécaniste qui dominait depuis 350 ans. Cette révolution représentait en soi un grand progrès par rapport à la vision mystique du Moyen Âge, fondée sur le hasard. Avec la perspective mécaniste, Dieu a cessé d'être une force irrationnelle et imprévisible pour devenir un ingénieur-horloger beaucoup plus convivial.

La vision du monde qui a eu cours depuis le XVII^e^ siècle et qui domine encore aujourd'hui, sauf dans les milieux scientifiques évolués, était extrêmement réconfortante et utile. Tous les phénomènes se réduisaient à des relations *linéaires* régulières et prévisibles. Par exemple, *a* cause *b*, *b* cause *c*, et *a* + *c* causent *d*. Grâce à cette manière de voir le monde, n'importe quel élément de l'univers — le fonctionnement du cœur humain, par exemple, ou un quelconque marché individuel — pouvait être analysé séparément, parce que le tout n'était que la somme de ses composants et vice-versa.

Durant la seconde moitié du XX^e^ siècle, toutefois, il a semblé beaucoup plus juste de considérer le monde comme un organisme en évolution, comme un système complet qui est supérieur à la somme de ses parties et

dont les interrelations sont non linéaires. Les causes sont difficiles à identifier; il existe entre elles de complexes interdépendances, et la démarcation entre causes et effets est floue. L'ennui, avec la pensée linéaire, c'est qu'elle n'est pas toujours applicable, qu'elle est une simplification exagérée de la réalité. L'équilibre est illusoire ou éphémère. L'univers ne tourne pas rond.

Pourtant, la théorie du chaos, malgré son nom, ne dit pas que tout est un fouillis incompréhensible et irrémédiable. Elle nous enseigne plutôt qu'une logique d'auto-organisation se cache derrière le désordre, une *non-linéarité prévisible* — quelque chose que l'économiste Paul Klugman qualifiait d'«effrayant», d'«inquiétant» et de «terriblement exact[9]». Cette logique est plus difficile à décrire qu'à déceler, et elle n'est pas tout à fait étrangère à la récurrence d'un thème dans une œuvre musicale. Certains modèles caractéristiques se reproduisent, mais avec une variété infinie et imprévisible.

La théorie du chaos et le Principe 80/20 s'éclairent l'un l'autre

Qu'est-ce que la théorie du chaos et les concepts scientifiques apparentés ont à voir avec le Principe 80/20? Bien que personne ne semble encore avoir établi de lien, je crois que la réponse à cette question est: bien des choses.

Le principe du déséquilibre

La question de l'*équilibre* — plus justement, du *déséquilibre* — est commune à la théorie du chaos et au Principe 80/20. L'une et l'autre posent (avec beaucoup de preuves empiriques) que l'univers est déséquilibré, que le monde n'est pas linéaire, que la cause et l'effet sont rarement liés de manière égale. L'une et l'autre attachent beaucoup d'importance à l'auto-organisation: certaines forces sont toujours plus puissantes que d'autres et tenteront d'accaparer plus que leur juste part de ressources. La théorie du chaos contribue à expliquer pourquoi et comment se produit ce déséquilibre en faisant apparaître le tracé d'un certain nombre d'évolutions au fil du temps.

L'univers n'a rien d'une ligne droite

Le Principe 80/20, comme la théorie du chaos, se fonde sur le concept de

non-linéarité. Une grande partie de ce qui se produit est sans importance et peut être oublié. Mais il existe toujours quelques forces dont l'influence est disproportionnée par rapport à leur nombre. Ce sont ces forces qu'il faut repérer et surveiller. S'il s'agit de forces non souhaitables, il nous faut songer à la manière de les neutraliser. Le Principe 80/20 nous offre un test empirique de non-linéarité qui est des plus puissants et s'avère applicable à tout système: il suffit de nous demander si 20 p. 100 des causes entraînent 80 p. 100 des résultats. Un phénomène est-il à raison de 80 p. 100 relié à seulement 20 p. 100 d'un autre phénomène? Voilà une méthode utile pour dépister la non-linéarité, mais encore plus utile pour nous guider dans le repérage des forces démesurément puissantes qui sont à l'œuvre.

Les boucles de rétroaction faussent et perturbent l'équilibre

Le Principe 80/20 est également compatible avec les boucles de rétroaction révélées par la théorie du chaos: des influences initiales minimes s'amplifient considérablement pour produire des résultats tout à fait inattendus mais que l'on peut expliquer après coup. En l'absence de ces boucles, la distribution naturelle du phénomène serait de 50/50 — les causes d'une fréquence donnée entraîneraient des effets de même proportion. Ce n'est qu'en raison des boucles de rétroaction positives et négatives que les causes ne produisent pas d'effets proportionnels. Pourtant, il semble également vrai que de puissantes boucles de rétroaction positives ne touchent qu'à une mince minorité de causes. C'est ce qui explique pourquoi cette minorité peut exercer une si grande influence.

Des boucles de rétroaction positives se manifestent dans beaucoup de domaines et expliquent pourquoi les relations entre populations sont généralement d'un rapport 80/20 plutôt que 50/50. Par exemple, les riches deviennent plus riches non seulement grâce à leurs aptitudes supérieures, mais aussi parce que la richesse engendre la richesse. Le même phénomène apparaît dans les étangs de poissons rouges. Même si vous y placez au départ des poissons de taille à peu près égale, ceux qui sont légèrement plus gros que les autres deviendront beaucoup plus gros parce que, grâce aux minimes avantages initiaux d'une plus forte propulsion et d'une plus grande bouche, ils pourront capturer et avaler une quantité de nourriture disproportionnée.

Le point charnière

Le concept du point charnière est apparenté à celui de la boucle de rétroaction. Jusqu'à un certain point, une nouvelle force — qu'il s'agisse d'un nouveau produit, d'une nouvelle maladie, d'un nouveau groupe rock ou d'une nouvelle habitude sociale comme le jogging ou la pratique du patin à roues alignées — a de la difficulté à s'imposer. Beaucoup d'efforts n'entraînent que peu de résultats. À ce moment-là, bon nombre de pionniers laissent tomber. Mais si une nouvelle force persiste et arrive à franchir un certain point invisible, le moindre effort supplémentaire peut apporter de grands résultats. C'est ce point invisible que nous appelons le «point charnièr».

Ce concept est emprunté à la théorie de l'épidémie. Le point charnière est celui où «un phénomène stable — une faible poussée de grippe — peut se transformer en crise de santé publique[10]», à cause du nombre de personnes infectées qui risquent d'en infecter d'autres. Et du fait que le comportement des épidémies est non linéaire et que celles-ci n'évoluent pas comme on s'y attend, «de petits changements — par exemple, une réduction de 40 000 à 30 000 des nouvelles infections — peuvent avoir des effets considérables [...] Tout dépend du moment où les changements sont apportés et de la manière dont ils sont faits[11]».

Les premiers arrivés seront les mieux servis

La théorie du chaos suppose l'existence de la «sensibilité aux conditions initiales[12]»: ce qui arrive en premier lieu, ne serait-ce que quelque chose de manifestement banal, peut avoir un effet démesuré. Voilà qui fait écho au Principe 80/20 et qui peut l'expliquer. Le principe établit qu'une minorité de causes exerce la majorité des effets. L'une des limites du principe, s'il est considéré isolément, est qu'il est toujours un instantané de ce qui est vrai au moment même (plus précisément, dans un passé très récent par rapport au moment où l'instantané est pris). C'est ici que la sensibilité aux conditions initiales tirée de la théorie du chaos se révèle utile. Une petite avance au départ peut mener à une avance plus importante ou à une position de domination, jusqu'à ce que l'équilibre soit perturbé et qu'une autre petite force exerce alors une influence disproportionnée.

Une entreprise qui, dès l'apparition d'un marché, fournit un produit de

10 p. 100 supérieur à celui de ses concurrentes pourrait bien finir par s'approprier une part de ce marché deux ou trois fois plus importante que les leurs, même si ces dernières fournissent plus tard un meilleur produit que le sien. Au début de l'ère de l'automobile, si 51 p. 100 des automobilistes ou des pays avaient opté pour la conduite à gauche, celle-ci aurait eu tendance à s'imposer chez presque 100 p. 100 des conducteurs. De même, lorsqu'on a commencé à utiliser des horloges rondes, si à peine 51 p. 100 de celles-ci tournaient dans ce que l'on appelle maintenant «le sens des aiguilles d'une montre» plutôt que dans l'autre sens, cette convention a prévalu, même si les aiguilles pourraient très bien tourner dans l'autre sens. En fait, les aiguilles de l'horloge de la cathédrale de Florence tournaient de droite à gauche et son cadran était divisé en 24 heures[13]. Peu après la construction de la cathédrale, en 1442, les autorités et les horlogers ont normalisé l'horloge de 12 heures tournant de gauche à droite, parce que la majorité des horloges étaient ainsi. Pourtant, si 51 p. 100 des horloges avaient été semblables à celle de la cathédrale de Florence, nous nous servirions aujourd'hui d'une horloge de 24 heures tournant dans l'autre sens.

Ces observations sur la sensibilité aux conditions initiales n'illustrent pas parfaitement le Principe 80/20. Les exemples donnés impliquent un *changement dans le temps,* tandis que le Principe 80/20 implique une rupture *statique* des causes *à un moment quelconque donné*. Pourtant, un lien majeur existe entre les deux phénomènes. Chacun montre que l'univers est allergique à l'équilibre. Dans le premier cas, nous sommes témoins d'un éloignement naturel du rapport 50/50 entre phénomènes concurrents. Un rapport 51/49 est fondamentalement instable et tend à devenir un rapport 95/5, 99/1, voire 100/0. L'égalité finit par la prédominance: c'est l'un des messages lancés par la théorie du chaos. Le message du Principe 80/20 s'en distingue tout en lui étant complémentaire. Le Principe nous dit que, à n'importe quel stade, la majeure partie du phénomène sera expliquée ou causée par la minorité des éléments qui y participent: 80 p. 100 des résultats proviennent de 20 p. 100 des causes. Quelques éléments sont essentiels; la plupart ne le sont pas.

Le Principe 80/20 distingue les bons films des mauvais

On trouve dans l'industrie du cinéma l'un des exemples les plus spectaculaires de l'application du Principe 80/20. Deux économistes ont mené une recherche sur les revenus et la durée productive de 300 films sortis sur une période de 18 mois[14]. Ils ont constaté que 4 films — soit 1,3 p. 100 du nombre total — ont rapporté 80 p. 100 des revenus totaux au guichet; les 296 films restants — soit 98,7 p. 100 des films étudiés — n'ont représenté que 20 p. 100 des recettes. Ainsi, l'industrie du cinéma, bon exemple de marché libre, obéit à une règle 80/1 qui illustre clairement le principe du déséquilibre.

Ce qui est plus intéressant encore, c'est de se demander pourquoi. Il ressort que les cinéphiles se comportent comme des particules de gaz en mouvement aléatoire. Comme le signale la loi du chaos, les particules de gaz, les balles de tennis de table ou les cinéphiles ont tous un comportement aléatoire, mais dont on peut prévoir le déséquilibre du résultat. Le bouche à oreille, les critiques et les premiers auditoires déterminent si les auditoires suivants seront peu nombreux ou très nombreux; ces derniers auditoires déterminent l'ampleur des suivants, et ainsi de suite. Des films comme *Titanic* ou *La vie est belle* continuent d'attirer les foules, tandis que d'autres films, même coûteux et farcis de vedettes, finissent vite par être projetés dans des salles toujours plus petites, pour ensuite cesser tout à fait de l'être. Le Principe 80/20 est à l'œuvre.

PLAN DU LIVRE

Le chapitre 2 expliquera la manière d'appliquer le Principe 80/20. On y examine la distinction à faire entre l'Analyse 80/20 et la Pensée 80/20, deux méthodes utiles dérivées du Principe 80/20. L'Analyse 80/20 est une méthode quantitative systématique de comparaison des causes et des effets. La Pensée 80/20 est une démarche plus globale, plus intuitive et moins précise, qui comprend des habitudes et des modèles mentaux nous permettant de formuler des hypothèses sur ce que sont les causes majeures de tout élément important de notre vie, d'identifier ces causes et d'améliorer grandement notre position en redéployant nos ressources à la lumière de nos découvertes.

La deuxième partie du livre — «La réussite d'une entreprise n'est pas un mystère» — fait le sommaire des applications les plus puissantes du Principe 80/20 au monde des affaires. Ces applications ont été mises à

l’épreuve et sont considérées comme extrêmement précieuses; mais, curieusement, la majorité des entreprises n’en tirent pas parti. Il n’y a pas grand-chose d’original dans ce sommaire, mais quiconque souhaite augmenter sa rentabilité, qu’il s’agisse d’une petite ou d’une grande entreprise, y verra un a b c des plus utiles, le premier jamais publié dans un livre.

La troisième partie du livre — «Travaillez moins, gagnez plus et profitez davantage de la vie» — vous apprendra comment vous pouvez exploiter le Principe 80/20 pour améliorer votre sort sur le plan professionnel comme sur le plan personnel. Il s’agit d’une tentative nouvelle d’appliquer le Principe 80/20 à un nouveau canevas; cette tentative, bien sûr imparfaite et incomplète à bien des égards, aboutit toutefois à quelques intuitions étonnantes. Par exemple, 80 p. 100 du bonheur ou de l’accomplissement dans la vie de l’individu se produit durant une petite partie de sa vie. On peut généralement en prolonger les pics les plus précieux. On a l’habitude de croire que l’être humain manque de temps. Ma façon d’appliquer le Principe 80/20 me laisse croire le contraire: nous disposons de tout le temps qu’il faut mais le gaspillons de manière honteuse.

Nouvelle à cette édition, la quatrième partie traite de l’avenir du Principe 80/20, et plus précisément du fait que l’omniprésence des réseaux a augmenté son influence et fait passer la proportion initiale de 80/20 à 90/10, voire à 99/1. Je vous expliquerai comment réagir à ce nouveau paradigme, afin que vous puissiez réussir encore mieux dans un contexte où la suprématie des réseaux et du Principe se fait de plus en plus forte.

La cinquième partie du livre — «Nouvelles réflexions sur le Principe 80/20» — associe tous les thèmes abordés et soutient que le Principe 80/20 est le plus grand moteur de progrès ignoré qui soit à notre disposition. Il laisse entrevoir les applications possibles du Principe 80/20 pour le bien public, pour l’enrichissement de l’entreprise et pour le progrès individuel.

POURQUOI LE PRINCIPE 80/20 APPORTE-T-IL DE BONNES NOUVELLES ?

Je veux achever cette introduction sur une note personnelle. Je crois que le Principe 80/20 est rempli de promesses. Certes, il reprend ce qui semble de toute façon évident, à savoir qu’il y a un tragique gaspillage partout, dans le fonctionnement de la nature, dans le monde des affaires, dans la société et

dans nos propres vies. Si 80 p. 100 des résultats proviennent de 20 p. 100 des efforts, il est nécessairement logique que la vaste majorité de nos efforts — 80 p. 100 — n'aient que peu d'effets — 20 p. 100.

Paradoxalement, un tel gaspillage peut aussi être porteur de promesses, si nous pouvons exploiter le Principe 80/20 de manière créative, en ne nous contentant pas de repérer l'improductivité et de la critiquer, mais en agissant positivement pour y remédier. Il y a beaucoup de place pour l'amélioration, si l'on réorganise et réoriente la nature et nos propres vies. Améliorer la nature, refuser le *statu quo*, voilà la voie qui mène à tous les progrès, qu'ils soient évolutionnistes, scientifiques, sociaux ou personnels. Comme l'a si bien dit George Bernard Shaw: «L'homme raisonnable s'adapte au monde; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable[15].»

Ce qui ressort du Principe 80/20, c'est que l'effet peut non seulement être augmenté mais aussi multiplié, si nous arrivons à rendre les causes à faible productivité aussi productives que les causes à haute productivité. Des expériences concluantes d'application du Principe 80/20 au monde des affaires laissent croire que, avec un peu de créativité et de détermination, on peut obtenir ce bond de valeur.

Deux chemins mènent à ce progrès. L'un consiste à transférer les ressources des utilisations improductives aux utilisations productives, clé de réussite de tous les entrepreneurs au fil des siècles. Il faut trouver un trou rond pour la cheville ronde, un trou carré pour la cheville carrée et un trou adapté à toute autre forme intermédiaire. L'expérience nous porte à croire que chaque ressource a son champ idéal, où elle peut être 10 ou 100 fois plus efficace que dans la plupart des autres champs.

L'autre chemin menant au progrès — méthode privilégiée par les scientifiques, médecins, évangélistes, concepteurs informatiques, pédagogues et formateurs — consiste à trouver un moyen de rendre plus efficaces les ressources improductives, même dans leurs applications actuelles, à faire en sorte qu'elles se comportent comme leurs cousines productives, qu'elles imitent, fût-ce en les apprenant par cœur, les ressources très productives.

Il faut repérer les quelques éléments qui fonctionnent à merveille, les

cultiver, les nourrir, les multiplier. En même temps, le reste — la majorité des éléments qui se révèlent toujours peu utiles — doit être abandonné ou réduit au minimum.

En rédigeant le présent ouvrage et en observant des milliers d'exemples du Principe 80/20, j'ai senti ma foi se renforcer: ma foi dans le progrès, dans les grands bonds en avant, dans la capacité de l'être humain d'améliorer, individuellement et collectivement, la donne faite par la nature. Joseph Ford commente: «Dieu joue aux dés avec l'univers, mais les dés sont pipés. Notre premier objectif est de découvrir selon quelles règles ils ont été pipés et comment nous pouvons les utiliser à nos propres fins[16].» C'est précisément ce que le Principe 80/20 peut nous aider à faire.

CHAPITRE 2

COMMENT PENSER 80/20

Dans le premier chapitre, j'ai expliqué le concept sous-tendant le Principe 80/20. Le présent chapitre sera consacré au fonctionnement pratique du Principe et à ce que celui-ci peut vous apporter. Deux applications du Principe — l'Analyse 80/20 et la Pensée 80/20 — fournissent une philosophie pratique qui vous aidera à mieux comprendre votre vie et à l'améliorer.

DÉFINITION DU PRINCIPE 80/20

Le Principe 80/20 énonce qu'il existe un déséquilibre intrinsèque entre causes et résultats, intrants et extrants, efforts et récompenses. Habituellement, les causes, intrants ou efforts se répartissent en deux catégories:

• la majorité, qui ont peu d'effet;
• la mince minorité, qui ont un effet majeur et dominant.

Habituellement aussi, les résultats, extrants ou récompenses proviennent d'une minorité des causes, intrants ou efforts destinés à produire les résultats, extrants ou récompenses.
La relation entre causes, intrants ou efforts, d'une part, et résultats, extrants ou récompenses, d'autre part, est dès lors généralement déséquilibrée.

Lorsque ce déséquilibre peut se mesurer arithmétiquement, il correspond à peu près à une relation 80/20: 80 p. 100 des résultats, extrants ou récompenses proviennent de seulement 20 p. 100 des causes, intrants ou efforts. Par exemple, environ 80 p. 100 de l'énergie planétaire est

consommée par 15 p. 100 de la population humaine[1]; 80 p. 100 de la richesse mondiale appartient à 25 p. 100 de la population terrestre[2]. Dans le domaine des soins de santé, «20 p. 100 de la population et/ou 20 p. 100 de ses maladies mobiliseront 80 p. 100 des ressources[3]».

Les figures 2 et 3 illustrent ce modèle 80/20. Imaginons qu'une entreprise vende 100 produits et qu'elle se soit rendu compte que ses 20 produits les plus rentables lui rapportent 80 p. 100 de tous ses profits. À la figure 2, la bande de gauche comprend les 100 produits, chacun occupant un centième de l'espace.

La bande de gauche représente les profits totaux que réalise l'entreprise sur ses 100 produits. Imaginons que les profits provenant du produit le plus rentable soient illustrés dans la bande de droite, à partir du haut. Disons que le produit le plus rentable rapporte 20 p. 100 de tous les profits. La figure 2 indique donc qu'un seul produit — donc 1 p. 100 de tous les produits — occupant un centième de la bande de gauche rapporte 20 p. 100 des profits. La zone ombrée représente cette relation.

Passons ensuite au produit situé au second rang sur l'échelle de rentabilité, puis aux suivants, jusqu'à ce que nous ayons montré les profits des 20 produits les plus rentables; nous pouvons ensuite ombrer la bande de droite selon le pourcentage du profit total que rapportent ces 20 produits. C'est ce que nous voyons sur la figure 3, où (dans notre exemple fictif) ces 20 produits — 20 p. 100 du nombre total de produits — représentent 80 p. 100 des profits réalisés (zone ombrée). Inversement, dans la zone blanche, nous voyons la contre-partie de cette relation: 80 p. 100 des produits vendus ne rapportent globalement que 20 p. 100 des profits réalisés.

Le rapport 80/20 n'est qu'un point de référence; la relation véritable pourrait être plus ou moins déséquilibrée que cela. Toutefois, selon le Principe 80/20, la relation sera dans la plupart des cas plus près de 80/20 que de 50/50. Si tous les produits de l'exemple précédent rapportaient le même profit, la relation serait telle qu'elle est illustrée à la figure 4.

Ce qui est curieux, et essentiel à retenir, c'est que les analyses, lorsqu'on en fait, font ressortir beaucoup plus souvent le modèle de la figure 3 que celui de la figure 4. Dans presque tous les cas, un petit pourcentage du nombre total de produits rapporte un pourcentage disproportionné des

profits.

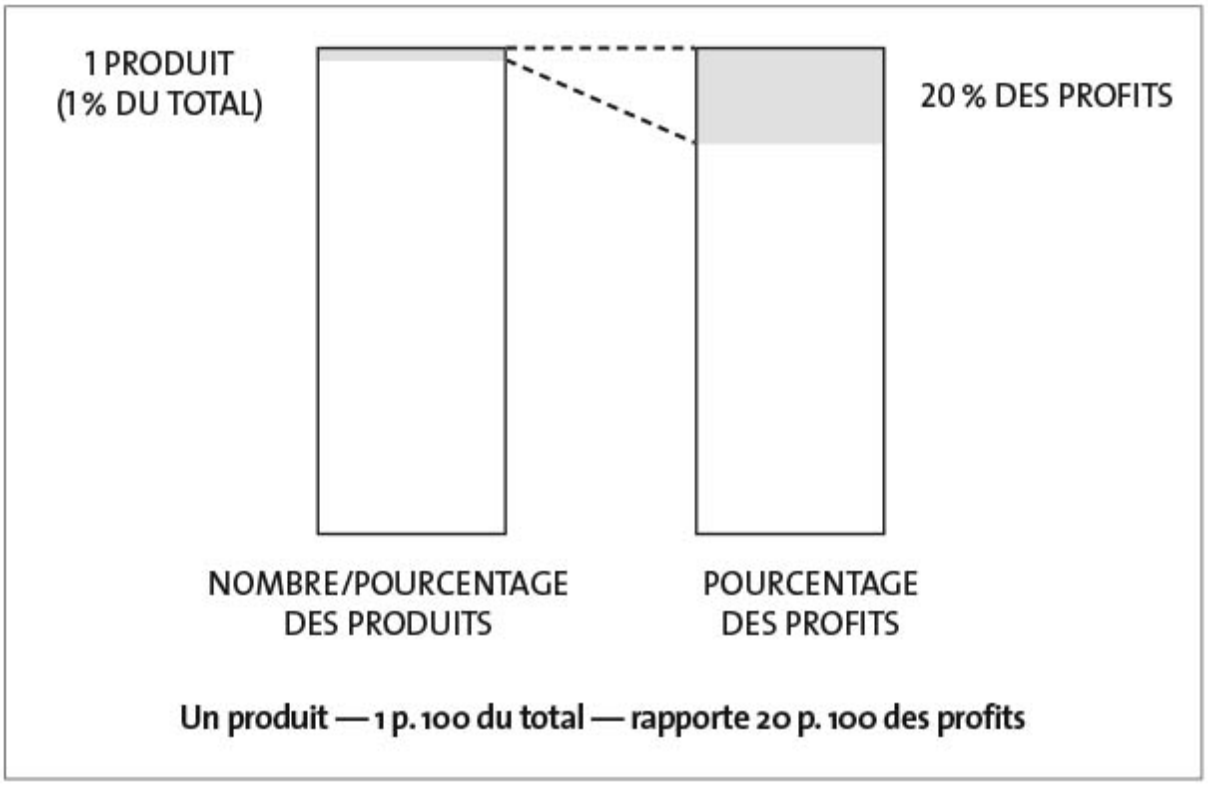


FIGURE 2 Modèle de rapport 20/1

Bien entendu, le rapport exact peut ne pas être 80/20. Le rapport 80/20 est à la fois une métaphore commode et une hypothèse utile, mais il n'est pas le seul modèle possible. Parfois, 80 p. 100 des profits proviennent de 30 p. 100, de 15 p. 100, voire de 10 p. 100 des produits. En outre, la somme de ces chiffres ne doit pas nécessairement être 100. Il reste toutefois que la situation est généralement déséquilibrée et qu'elle correspond à un diagramme beaucoup plus semblable à celui de la figure 3 qu'à celui de la figure 4.

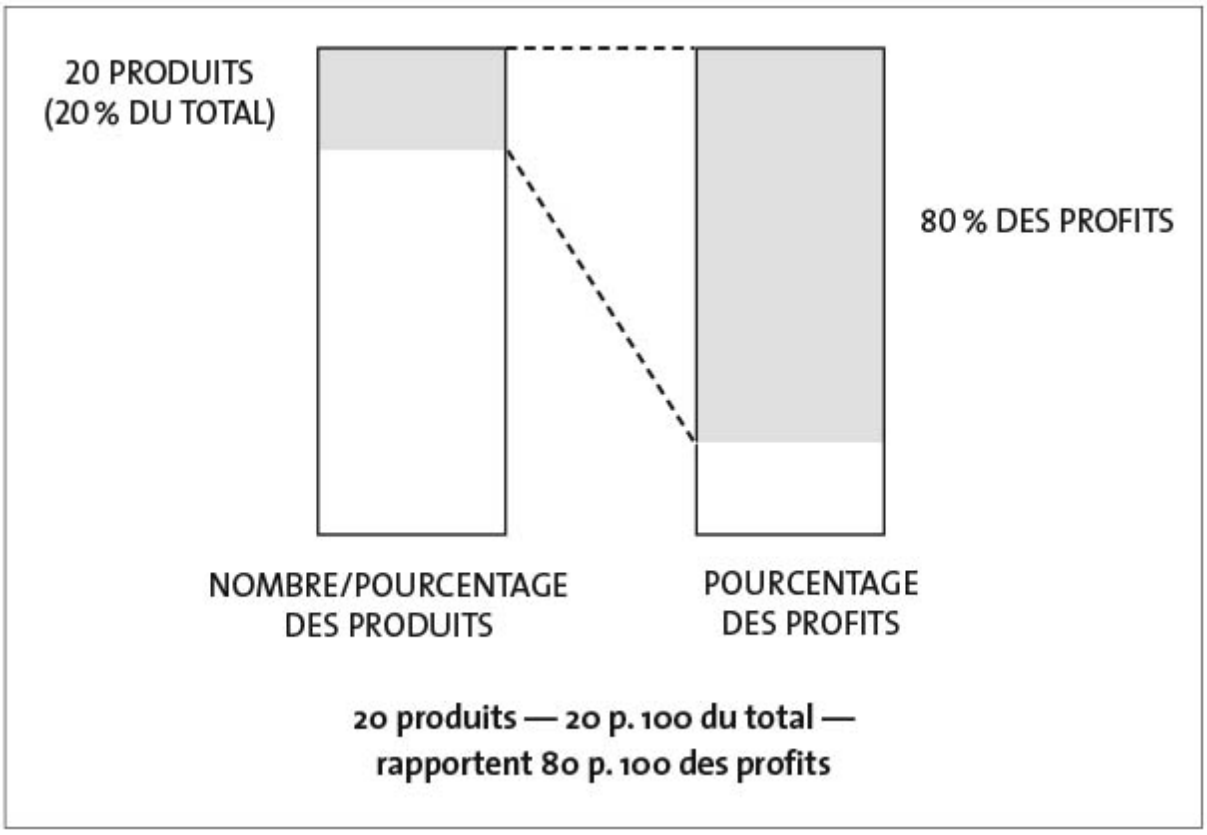


FIGURE 3 Modèle typique de rapport 80/20

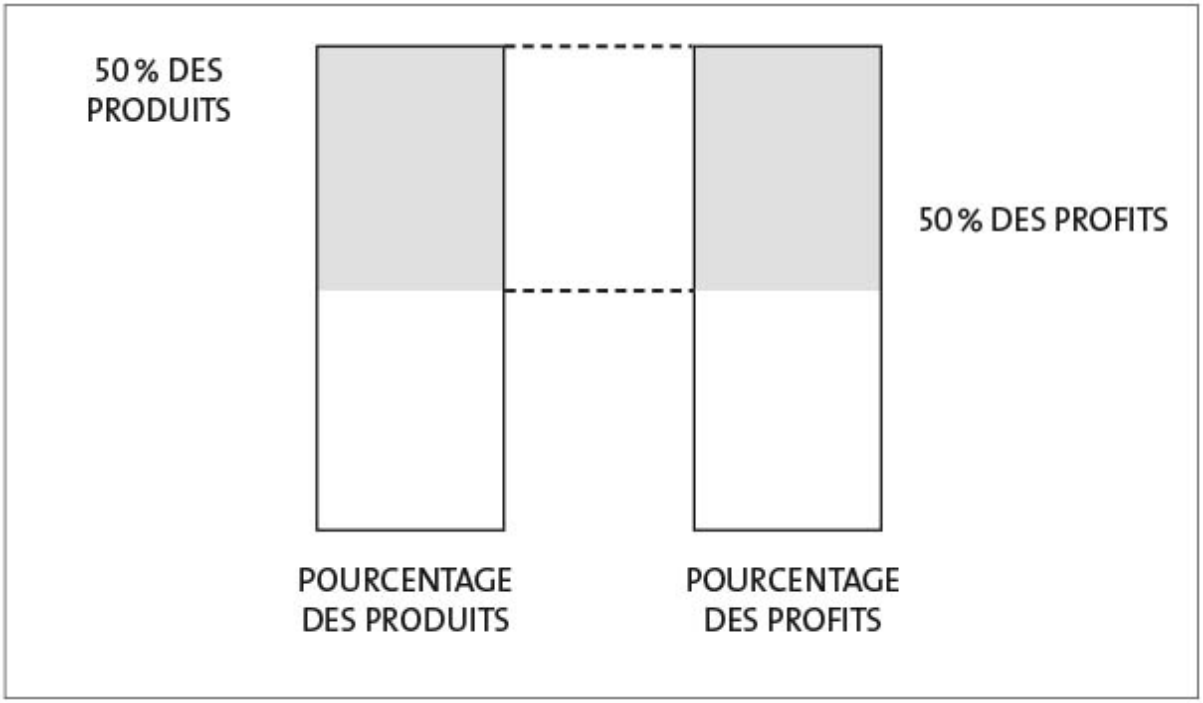


FIGURE 4 Modèle inhabituel de rapport 50/50

Il est sans doute malencontreux que la somme des nombres 80 et 20 soit 100. Cela donne au résultat un air élégant (comme le seraient des rapports 50/50, 70/30, 99/1 ou bien d'autres combinaisons) et certes facile à retenir. Mais cela fait aussi que plusieurs croient que nous ne traitons qu'un seul ensemble de données, un seul ensemble 100 p. 100. Ce n'est pas le cas. Si 80 p. 100 des gens sont droitiers et 20 p. 100 gauchers, ce n'est pas là une observation de type 80/20. Pour appliquer le Principe 80/20, il vous faut deux ensembles de données, dont la somme est de 100 p. 100, l'une mesurant une quantité variable possédée, manifestée ou causée par les personnes ou choses composant l'autre ensemble de 100 p. 100.

CE QUE LE PRINCIPE 80/20 PEUT FAIRE POUR VOUS

Toutes les personnes que j'ai connues et qui ont pris au sérieux le Principe 80/20 en ont tiré des intuitions utiles qui ont parfois changé leur vie. Vous devez chercher vos propres applications du Principe: avec un peu d'imagination, vous les trouverez. La troisième partie du présent ouvrage (chapitres 9 à 16) vous guidera dans votre odyssée. Je peux tout de même vous donner quelques exemples personnels.

Comment le Principe 80/20 m'a aidé

Lorsque j'étais nouvel étudiant à Oxford, mon directeur d'études m'a dit de ne jamais aller aux cours. «Il est plus rapide de lire des livres, m'a-t-il expliqué, mais ne lis jamais un livre d'une couverture à l'autre, sauf pour le plaisir. Quand tu travailles, découvre le contenu du livre plus rapidement que tu ne le ferais en le lisant en entier. Lis la conclusion, l'introduction, puis encore une fois la conclusion; ensuite, parcours brièvement les parties du livre qui t'intéressent.» Ce que mon directeur d'études me disait en fait, c'était qu'on peut trouver 80 p. 100 de la valeur d'un livre dans 20 p. 100 ou moins de ses pages et qu'on peut l'absorber en 20 p. 100 du temps que la plupart des gens consacreraient à sa lecture.

J'ai adopté cette méthode de travail et l'ai appliquée à d'autres domaines. À Oxford, il n'existe pas d'évaluation continue des étudiants; la mention du diplôme décroché dépend entièrement des examens finaux, administrés à la fin du cours. J'ai découvert en analysant les anciens examens que l'on peut répondre correctement à au moins 80 p. 100 (parfois 100 p. 100) des

questions d'un examen en ne connaissant que 20 p. 100 ou moins des sujets censés être couverts par l'examen. Par conséquent, les examinateurs peuvent être beaucoup plus impressionnés par l'étudiant qui en sait long sur relativement peu de sujets que par celui qui en sait pas mal sur beaucoup de sujets. Cette intuition m'a permis de poursuivre mes études plus efficacement. Sans travailler bien fort, j'ai obtenu un diplôme avec mention «Très bien». Je croyais à l'époque que les professeurs d'Oxford étaient faciles à duper. Aujourd'hui, je préfère croire, probablement à tort, qu'ils nous enseignaient le vrai fonctionnement du monde.

Je suis entré chez Shell, où j'ai purgé ma peine dans une affreuse raffinerie. C'était peut-être bien pour mon âme, mais je me suis vite rendu compte que les emplois les mieux payés pour les jeunes sans expérience comme moi se trouvaient dans les services de consultation en gestion. Je suis donc allé à Philadelphie, où j'ai décroché sans peine une maîtrise en administration des affaires à Wharton (en faisant fi de la prétendue expérience d'apprentissage du genre camp d'entraînement que propose Harvard). Je me suis joint à une grande société américaine de consultants qui, dès le départ, m'a versé quatre fois le salaire que j'avais atteint chez Shell. Il ne fait aucun doute que 80 p. 100 de l'argent que pouvaient toucher les jeunes gens de mon âge se concentrait dans 20 p. 100 des emplois.

Puisque trop de mes collègues consultants étaient plus futés que moi, j'ai déménagé dans une autre société américaine de «stratèges». Je l'ai repérée parce qu'elle prenait de l'expansion plus rapidement que la société qui m'employait, malgré une proportion beaucoup plus faible d'employés véritablement intelligents.

Ce qui compte, ce n'est pas ce que vous faites, mais pour qui vous travaillez

C'est à ce moment-là que je suis tombé sur les nombreux paradoxes du Principe 80/20: 80 p. 100 de la croissance dans l'industrie de la consultation stratégique — alors, et encore, en pleine expansion — étaient le fait de sociétés qui ne comptaient au total que moins de 20 p. 100 du personnel professionnel engagé dans cette industrie. Et 80 p. 100 des promotions rapides n'étaient possibles que dans une poignée de ces sociétés. Croyez-moi, la compétence n'avait pas grand-chose à voir avec cela. Lorsque j'ai

quitté la première société de stratégie pour me joindre à la seconde, j'ai fait monter le niveau moyen d'intelligence des deux.

Ce qui m'intriguait était le fait que mes nouveaux collègues étaient plus efficaces que les anciens. Pourquoi? Ils ne travaillaient pas plus fort, mais ils respectaient le Principe 80/20 de deux manières essentielles. Premièrement, ils comprenaient que la plupart des entreprises tirent 80 p. 100 de leurs profits de 20 p. 100 de leurs clients. Pour l'industrie de la consultation stratégique, cela signifiait qu'il nous fallait privilégier les gros clients et les clients durables. Les gros clients donnant de gros mandats, la société de consultation peut leur affecter une plus grande proportion de consultants jeunes et moins bien rémunérés. Les relations avec les clients durables créent de la confiance ; il est plus onéreux pour eux de changer de consultants. En outre, ces clients sont généralement peu sensibles aux questions de prix.

Dans la plupart des sociétés de consultation en gestion, le plus excitant est de trouver de nouveaux clients. Chez mon nouvel employeur, les vrais héros étaient ceux qui parvenaient à travailler le plus longtemps possible avec les plus gros clients existants. Ils y arrivaient en cultivant de bonnes relations avec les grands patrons de ces entreprises clientes.

La société de consultation respectait le Principe 80/20 d'une seconde manière clé: elle savait qu'elle obtiendrait 80 p. 100 des résultats possibles en se concentrant sur 20 p. 100 des enjeux, soit les enjeux les plus importants, ceux-ci n'étant pas nécessairement les plus intéressants du point de vue du consultant. Mais tandis que nos concurrents examinaient superficiellement toute une gamme d'enjeux et laissaient au client le soin d'agir (ou de ne pas agir) à partir de leurs recommandations, nous nous acharnions sur les enjeux principaux tant que le client ne se décidait pas à prendre les mesures appropriées. Il en résultait souvent que les profits du client montaient en flèche, comme nos propres budgets de consultation.

Travaillez-vous à enrichir les autres ou à vous enrichir vous-même ?

J'ai vite été convaincu que, pour le consultant et pour son client, le lien entre l'effort et la récompense était, au mieux, très lâche. Mieux valait être au bon endroit au bon moment que d'être malin et de travailler fort. Mieux

valait être astucieux et se concentrer sur les résultats plutôt que sur les intrants. Passer à l'action à partir de quelques intuitions clés rapportait les résultats souhaités. L'intelligence et le labeur n'y arrivaient pas. Malheureusement, pendant des années, un sentiment de culpabilité et la nécessité de faire comme mes collègues m'ont empêché de profiter pleinement de la leçon: je travaillais beaucoup trop fort.

À cette époque, la société de consultation en gestion employait plusieurs centaines de spécialistes et une trentaine d'«associés», dont moi-même. Mais 80 p. 100 des profits allaient à un seul homme, le fondateur de la société, même si, numériquement, il représentait moins de 4 p. 100 des associés et moins de 1 p. 100 du personnel de consultation.

Au lieu de continuer à enrichir le fondateur, deux jeunes associés et moi avons lancé notre propre société de consultation en gestion. Nous aussi avons fini par recruter des centaines de consultants. Peu de temps après, même si, à nous trois, nous accomplissions moins de 20 p. 100 du travail rentable de notre société, nous en touchions 80 p. 100 des profits. Cela aussi m'a fait me sentir coupable. Au bout de six ans, j'ai vendu mes parts à mes associés. Comme nous doublions alors nos ventes et nos profits chaque année, j'ai pu en obtenir un bon prix. Peu de temps après, la récession de 1990 a durement frappé l'industrie de la consultation en gestion. Même si je vous conseillerai plus loin de vous débarrasser de tout sentiment de culpabilité, je peux dire que j'ai eu de la chance de me sentir coupable au bon moment. Même ceux qui appliquent le Principe 80/20 ont besoin de la chance; j'en ai toujours eu plus que ma juste part.

Les revenus des investissements peuvent surpasser de loin les revenus du travail

J'ai investi 20 p. 100 de l'argent reçu de ces parts dans les actions de la société Filofax. Les conseillers en placement étaient horrifiés. À cette époque, je possédais une vingtaine d'actions de sociétés dont les titres étaient cotés en Bourse, mais mon investissement dans Filofax — qui représentait 5 p. 100 du nombre total de mes actions — constituait environ 80 p. 100 de mon portefeuille. Heureusement, ce pourcentage a continué de monter, la valeur des actions de Filofax s'étant multipliée plusieurs fois au cours des trois années suivantes. Lorsque j'en ai vendu une partie, en 1995,

elles valaient près de 18 fois ce que je les avais payées.

J'ai fait deux autres gros investissements, l'un dans un nouveau restaurant appelé *Belgo,* l'autre dans MSI, une entreprise hôtelière qui ne possédait aucun hôtel à l'époque. Ensemble, ces trois investissements, au prix coûtant, représentaient environ 20 p. 100 de mon actif net. Mais ils m'ont rapporté plus de 80 p. 100 de tous mes gains de placement subséquents et ils constituent aujourd'hui 80 p. 100 d'un actif net beaucoup plus important.

Comme vous le verrez au chapitre 14, 80 p. 100 de l'augmentation de la richesse attribuable à la plupart des portefeuilles à long terme provient de moins de 20 p. 100 des placements qui les composent. Il est donc essentiel de bien choisir ces 20 p. 100 et d'y concentrer le plus d'investissements possible. Le bon sens voudrait que vous ne placiez pas tous vos œufs dans le même panier. Le bon sens 80/20 consiste à choisir soigneusement le panier, à y placer tous vos œufs, puis à le surveiller attentivement.

COMMENT UTILISER LE PRINCIPE 80/20

Il y a deux manières d'utiliser le Principe 80/20, comme l'illustre la figure 5.

Traditionnellement, l'utilisation du Principe 80/20 a nécessité l'Analyse 80/20, qui est une méthode quantitative pour établir la relation exacte unissant causes/intrants/efforts et résultats/extrants/récompenses. Cette méthode pose comme hypothèse l'existence d'un rapport 80/20 pour ensuite rassembler les faits et déterminer le rapport réel. Il s'agit d'une démarche empirique qui peut aboutir à n'importe quel résultat, de 50/50 à 99,9/0,1. Si le résultat révèle un déséquilibre marqué entre les intrants et les extrants (disons un rapport 65/35 ou un rapport encore plus déséquilibré), il faut normalement passer à l'action (voir plus loin).

J'appelle Pensée 80/20 une nouvelle manière complémentaire d'utiliser le principe. Vous devez réfléchir sérieusement à l'enjeu qui compte pour vous pour juger si oui ou non le Principe 80/20 est à l'œuvre dans cet enjeu. Vous pouvez ensuite agir à partir de l'intuition ainsi formée. La Pensée 80/20 n'exige pas que vous rassembliez des données ou que vous mettiez l'hypothèse à l'épreuve. Par conséquent, il se peut que la Pensée 80/20 vous induise en erreur — par exemple, il est dangereux de présumer que vous connaissez déjà ce que sont les 20 p. 100 si vous repérez l'existence d'une

relation —, mais je vous dirai qu'il est beaucoup moins probable que celle-ci vous induise en erreur que la pensée conventionnelle. La Pensée 80/20 est beaucoup plus accessible et rapide que l'Analyse 80/20, bien que l'Analyse soit l'outil de choix lorsque l'enjeu est vital et que vous vous méfiez d'une estimation.

Examinons d'abord l'Analyse 80/20, puis la Pensée 80/20.

L'ANALYSE 80/20

L'Analyse 80/20 porte sur la relation existant entre deux ensembles de données comparables. L'un des ensembles est toujours un univers de personnes ou d'objets, dont le nombre est généralement de 100 ou plus et qui peut s'exprimer en pourcentage. L'autre ensemble de données concerne une caractéristique intéressante de ces personnes ou objets, laquelle peut être mesurée et elle aussi exprimée en pourcentage.

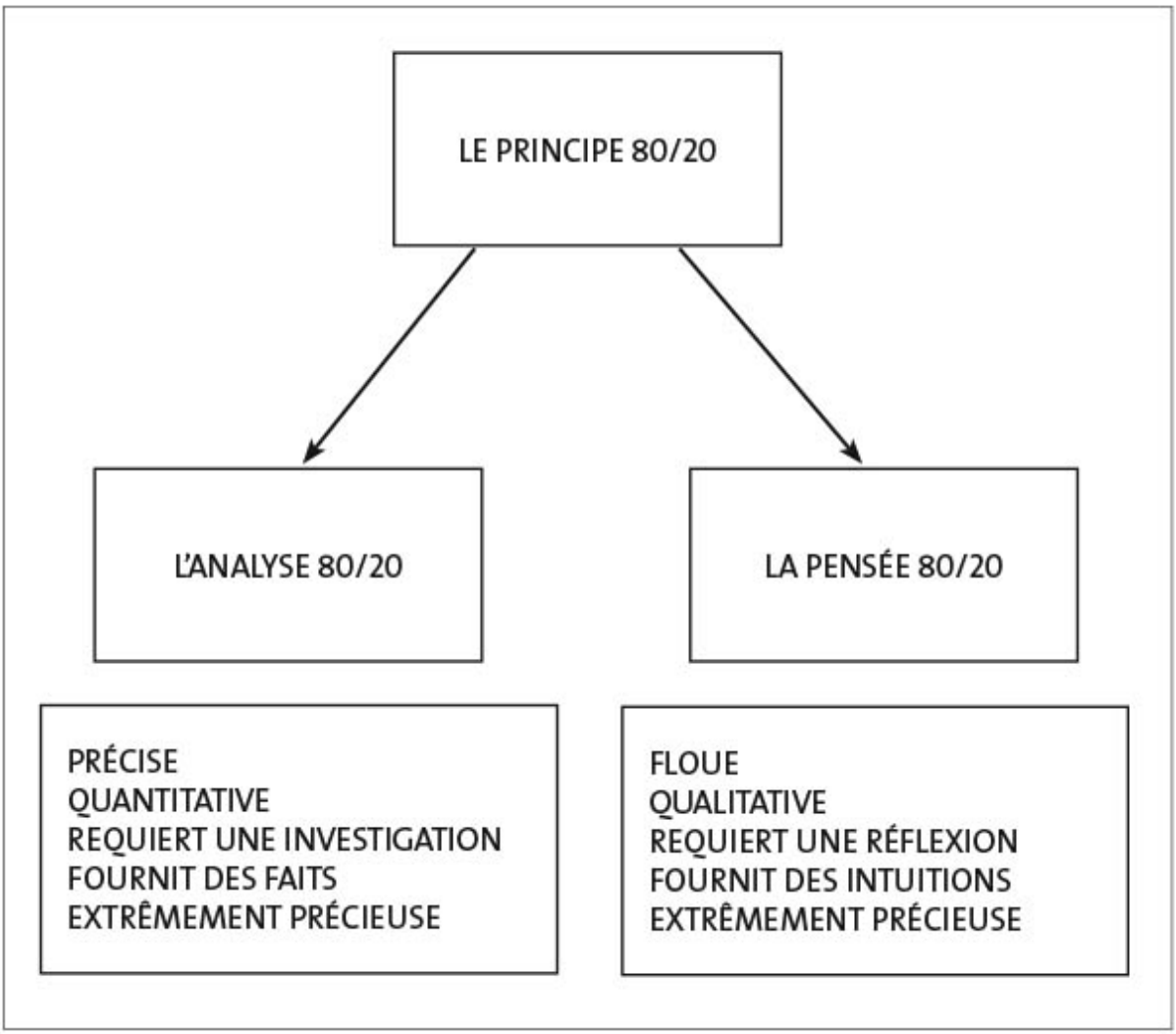


FIGURE 5 Deux manières d'utiliser le Principe 80/20

Par exemple, nous pourrions décider d'examiner un groupe de 100 amis qui boivent tous occasionnellement de la bière et comparer leur consommation durant une semaine donnée.

Jusqu'ici, cette méthode d'analyse est commune à de nombreuses techniques statistiques. Ce qui rend l'Analyse 80/20 unique, c'est que l'on ordonne en ordre décroissant les données du second ensemble et que l'on fait des comparaisons entre les deux ensembles de données.

Dans notre exemple, nous demanderons à nos 100 amis combien de verres de bière ils ont consommés durant la semaine en question et nous listerons leurs réponses dans un tableau, en ordre décroissant. La figure 6 indique quels sont les 20 amis qui ont bu le plus de bière et quels sont les 20

qui en ont bu le moins.

L'Analyse 80/20 permet de comparer les pourcentages de deux ensembles de données (les amis et la quantité de bière consommée). En l'occurrence, nous pouvons affirmer que 70 p. 100 de la bière a été bue par 20 p. 100 des amis, soit un rapport 70/20. La figure 7 est un tableau de distribution de fréquence 80/20 (tableau 80/20, pour faire plus court) qui donne une représentation visuelle des données.

Pourquoi utiliser la dénomination d'Analyse 80/20 ?

En comparant ces relations, l'observation la plus fréquente que l'on aurait faite il y a longtemps (sans doute durant les années 1950) est que 80 p. 100 de la quantité mesurée correspond à 20 p. 100 des personnes ou objets concernés. L'expression 80/20 est devenue le symbole de ce genre de relation déséquilibrée, que le résultat précis obtenu soit ou non de 80/20 (statistiquement, une relation 80/20 est peu probable). La convention 80/20 veut que ce soit des 20 p. 100 supérieurs des causes qu'il s'agisse et non pas des 20 p. 100 inférieurs. L'Analyse 80/20 est le nom que je donne à la méthode selon laquelle le Principe 80/20 a généralement été utilisé jusqu'à présent en tant que méthode quantitative et empirique pour mesurer les relations possibles entre intrants et extrants.

Nous pourrions tout aussi bien observer à partir des données recueillies sur nos buveurs de bière que les personnes composant les 20 p. 100 inférieurs n'ont consommé que 30 verres, soit 3 p. 100 du total. Il serait également logique de parler de rapport 3/20, même si cela se fait rarement. L'accent est presque toujours mis sur les plus grands buveurs ou plus grandes causes. Si une brasserie faisait une campagne de promotion ou souhaitait savoir ce que les buveurs de bière pensent de sa gamme de produits, elle aurait tout intérêt à s'adresser aux buveurs formant les 20 p. 100 supérieurs.

RANG	NOM	NOMBRE DE VERRES	CUMULATIF
	LES 20 PREMIERS BUVEURS		
1	Charles H.	45	45
2	Richard J.	43	88
3	George K.	42	130
3	Fred F.	42	172
5	Arthur M.	41	213
6	Steve B.	40	253
7	Peter T.	39	292
8	Reg C.	37	329
9	George B.	36	365
9	Bomber J.	36	401
9	Fatty M.	36	437
12	Marian C.	33	470
13	Stewart M.	32	502
14	Cheryl W.	31	533
15	Kevin C.	30	563
15	Nick B.	30	593
15	Ricky M.	30	623
15	Nigel H.	30	653
19	Greg H.	26	679
20	Carol K.	21	700
	LES 20 DERNIERS BUVEURS		
81	Rupert E.	3	973
81	Patrick W.	3	976
81	Anne B.	3	979
81	Jamie R.	3	982
85	Stephanie F.	2	984
85	Carli S.	2	986
87	Roberta F.	1	987
87	Pat B.	1	988
87	James P.	1	989
87	Charles W.	1	990
87	Jon T.	1	991
87	Edward W.	1	992
87	Margo L.	1	993
87	Rosabeth M.	1	994
87	Shirley W.	1	995
87	Greg P.	1	996
87	Gilly C.	1	997
87	Francis H.	1	998
87	David C.	1	999
87	Darleen B.	1	1000

FIGURE 6 Le Principe 80/20 appliqué aux buveurs de bière

Nous pourrions aussi vouloir connaître le pourcentage de nos amis qui correspond à 80 p. 100 de la consommation totale de bière. Dans ce cas, en examinant la partie du tableau qui n'est pas montrée (intermédiaire), nous constaterions que Mike G., qui occupe le 28^{e} rang avec une consommation de 10 verres, fait passer le total cumulatif de la consommation à 800 verres. Par conséquent, nous pourrions exprimer cette relation sous la forme d'un rapport 80/28: 80 p. 100 de la consommation totale est le fait de 28 p. 100 des buveurs.

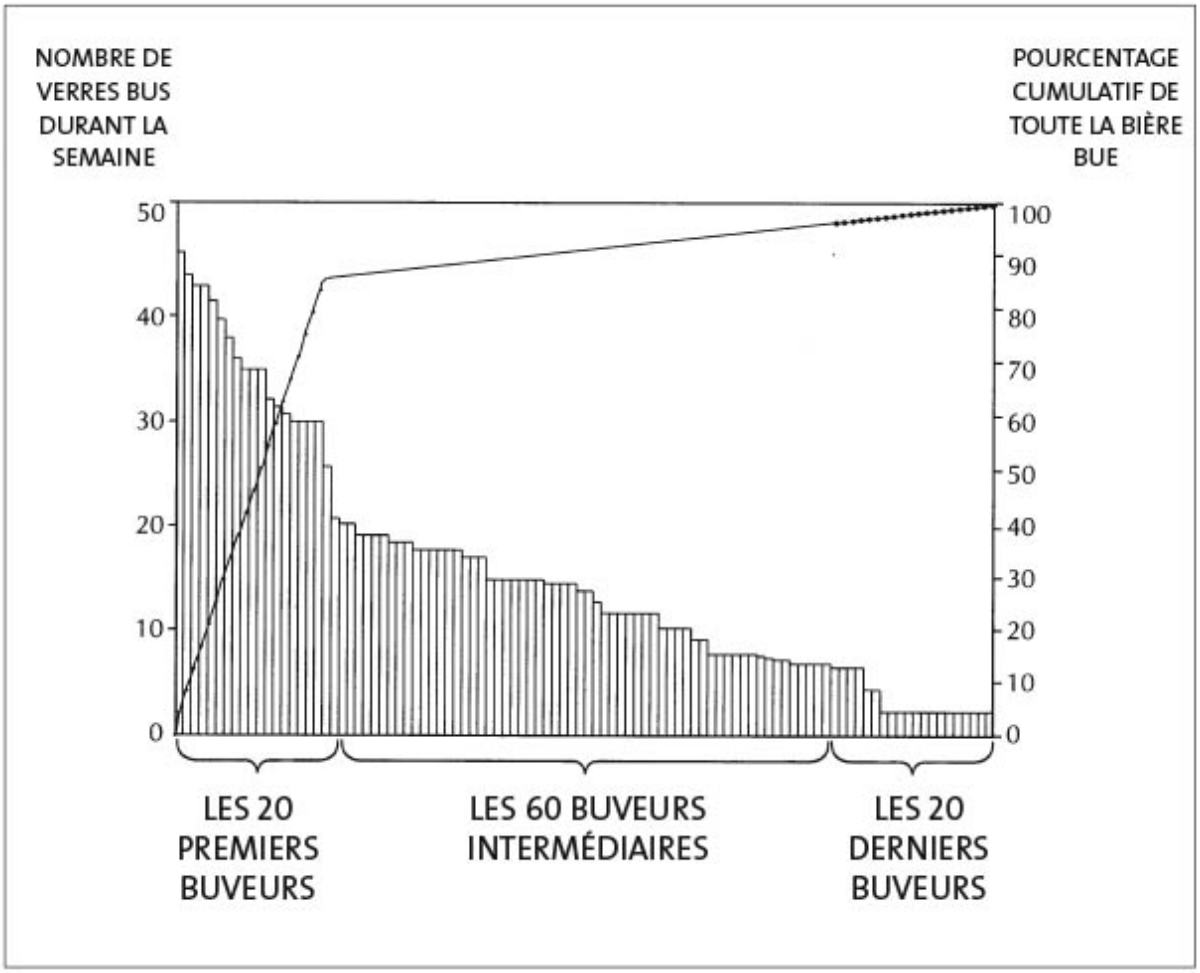


FIGURE 7 Tableau de distribution de fréquence 80/20 des buveurs de bière

Grâce à cet exemple, il devrait être clair que l'Analyse 80/20 peut mener

à toutes sortes de conclusions. Évidemment, celles-ci sont plus intéressantes et potentiellement plus utiles lorsqu'il y a déséquilibre. Si, par exemple, nous avions constaté que chacun des buveurs consommait exactement 8 verres, la brasserie n'aurait pas souhaité utiliser notre groupe à des fins de promotion ou de recherche. Nous aurions eu un rapport 20/20 (20 p. 100 de la bière aurait été consommée par les buveurs composant les 20 p. 100 «supérieurs») ou un rapport 80/80 (80 p. 100 de la bière aurait été consommée par 80 p. 100 des buveurs).

Les graphiques à bandes illustrent le mieux le rapport 80/20

Visuellement, l'Analyse 80/20 est mieux représentée par un graphique à deux bandes. (Les figures 2 à 4 en étaient.) La première bande de la figure 8 représente nos 100 buveurs de bière, chacun occupant un centième de l'espace, dans l'ordre décroissant de leur consommation, les plus gros buveurs se trouvant dans la partie supérieure de la bande. La seconde bande représente la consommation totale de bière de ces 100 personnes. Nous pouvons voir la consommation de bière de n'importe quel pourcentage de buveurs.

La figure 8 illustre ce que nous avons découvert à partir des figures 6 et 7: les buveurs occupant les 20 p. 100 supérieurs ont consommé 70 p. 100 de la quantité totale de bière. Les bandes de la figure 8 reprennent les données de la figure 7 et les affichent de haut en bas plutôt que de gauche à droite. Vous pouvez cependant préférer l'une ou l'autre des méthodes, cela n'a aucune importance.

Si nous voulions illustrer le pourcentage de buveurs qui ont consommé 80 p. 100 de la quantité totale de bière, nous recourrions à des graphiques à bandes légèrement différents, comme ceux de la figure 9, pour montrer le rapport 80/28: 28 p. 100 des buveurs ont consommé 80 p. 100 de la bière.

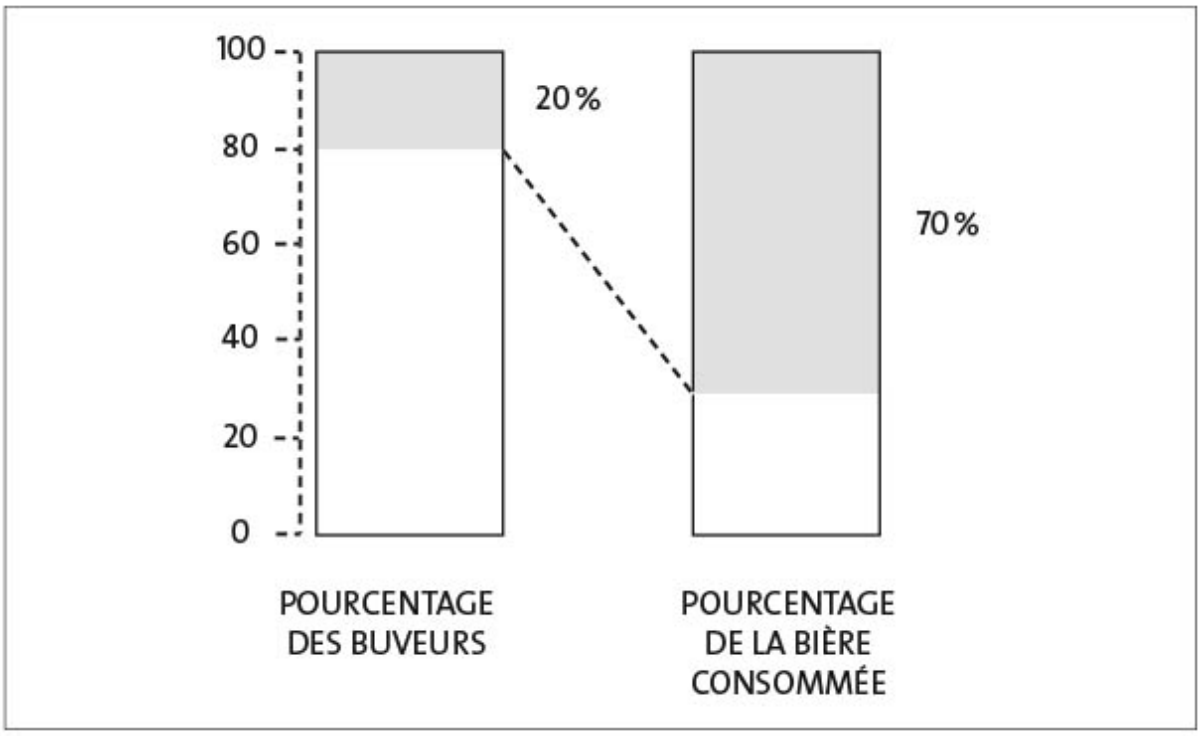


FIGURE 8 Rapport bière/consommation

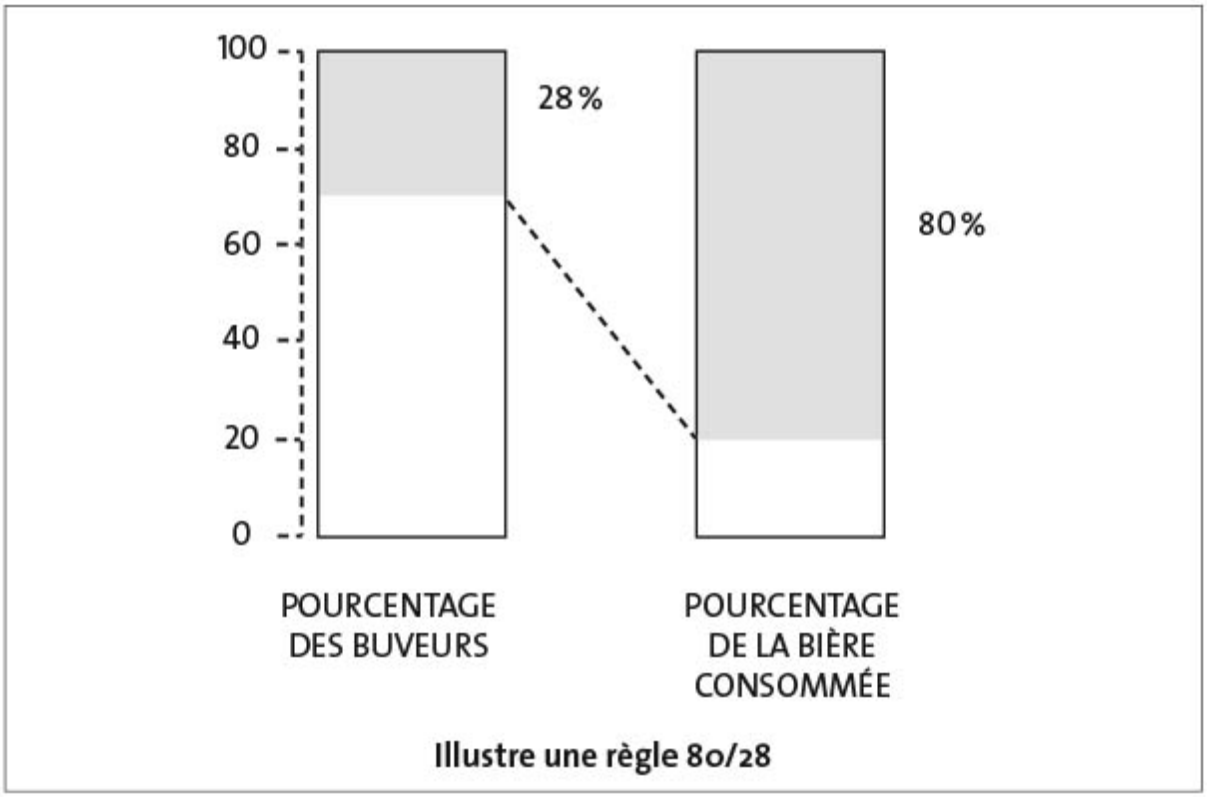


FIGURE 9 Rapport bière/consommation

À quoi sert l’Analyse 80/20 ?

L’Analyse 80/20 sert généralement à modifier la relation qu’elle décrit… ou à mieux l’exploiter! Elle se révèle utile, notamment lorsque l’on veut concentrer notre attention sur les causes principales de la relation, sur les 20 p. 100 d’intrants qui entraînent 80 p. 100 (ou une autre proportion) des extrants. Si les personnes composant les 20 p. 100 supérieurs des buveurs consomment 70 p. 100 de la quantité totale de bière, ce sera là le groupe que la brasserie devrait tenter de rejoindre, parce qu’elle voudra que le plus grand nombre possible de ces personnes choisissent la bière qu’elle produit et parce qu’elle voudra peut-être qu’elles augmentent leur consommation. D‘un point de vue pratique, il se pourrait bien que la brasserie choisisse d’ignorer les 80 p. 100 de buveurs qui ne consomment que 30 p. 100 de la quantité de bière totale; cela lui simplifierait grandement la tâche.

De même, l’entreprise qui constate qu’elle tire 80 p. 100 de ses profits de 20 p. 100 de ses clients devrait se servir de cette information pour concentrer ses efforts sur la satisfaction de cette minorité et sur la croissance des ventes qui lui sont faites. Pour l’entreprise, cela est beaucoup plus simple et plus rentable que d’accorder une attention égale à toute sa clientèle. Ou bien si l’entreprise se rend compte que 20 p. 100 de ses produits lui rapportent 80 p. 100 de ses profits, elle devrait concentrer ses efforts de vente sur cette minorité.

La même idée sous-tend les applications non commerciales de l’Analyse 80/20. Si vous analysez la satisfaction que vous tirez de toutes vos activités de loisir et constatez que 80 p. 100 de votre plaisir vous est donné par 20 p. 100 de ces activités, qui en ce moment n’occupent que 20 p. 100 de vos heures de loisir, il serait logique que vous augmentiez le temps que vous y consacrez de 20 p. 100 à au moins 80 p. 100.

Prenons le domaine du transport, par exemple : 80 p. 100 des embouteillages se produisent sur 20 p. 100 des routes. Si vous empruntez le même chemin pour vous rendre au travail chaque jour, vous savez qu’environ 80 p. 100 de vos retards sont causés par 20 p. 100 des intersections que vous franchissez. Une réaction sensée de la part des autorités serait d’accorder une attention particulière à la régulation du flux de circulation aux 20 p. 100 des intersections qui créent des bouchons.

Tandis que le coût de la régulation de la circulation à 100 p. 100 des intersections pendant 100 p. 100 de la journée risque d'être trop élevé, les fonds publics seraient utilement dépensés s'ils l'étaient pour la régulation de la circulation à 20 p. 100 des intersections, pendant 20 p. 100 de la journée.

L'Analyse 80/20 se révèle également utile lorsque l'on veut agir sur les 80 p. 100 d'intrants «sous-productifs», qui ne contribuent qu'à 20 p. 100 des extrants. Peut-être peut-on persuader les buveurs de bière occasionnels d'en consommer davantage en leur offrant, par exemple, un produit plus fade. Peut-être pourriez-vous trouver des moyens de tirer plus de plaisir de vos activités de loisir «sous-productives». Dans le domaine de l'éducation, des systèmes d'enseignement interactifs reproduisent aujourd'hui la technique utilisée par les professeurs d'université, laquelle consiste à adresser les questions au hasard à n'importe quel étudiant, et ce, afin de lutter contre le Principe 80/20 selon lequel 80 p. 100 de la participation en classe est le fait de 20 p. 100 des étudiants. Dans les centres commerciaux américains, on a constaté que les achats faits par les femmes (environ 50 p. 100 de la population) comptent pour 70 p. 100 de la valeur en dollars de tous les achats[4]. Un moyen d'augmenter les 30 p. 100 de ventes faites aux hommes pourrait être de construire des magasins qui leur soient spécifiquement destinés. Même si cette deuxième application de l'Analyse 80/20 est parfois très utile et que l'industrie l'a exploitée avec succès pour améliorer le rendement des usines sous-productives, elle est généralement plus difficile et offre moins de récompenses que la première application.

N'appliquez pas l'Analyse 80/20 de manière linéaire

Dans notre examen des utilisations de l'Analyse 80/20, nous devons aborder brièvement ses abus potentiels. Comme tout autre outil simple et efficace, l'Analyse 80/20 risque d'être mal comprise et mal appliquée et, au lieu d'être le chemin vers une intuition privilégiée, elle risque de servir de justification à une filouterie conventionnelle. Appliquée de manière non appropriée et linéaire, l'Analyse 80/20 peut en outre égarer l'innocent: vous devez rester vigilant pour débusquer tout raisonnement faux.

J'illustrerai ce que j'entends par là au moyen d'un exemple puisé dans ma nouvelle occupation, l'édition. Il est facile de prouver que, la plupart du

temps et presque partout, 20 p. 100 des titres représentent 80 p. 100 des livres vendus. Pour ceux qui sont imprégnés du Principe 80/20, ce fait n'a rien d'étonnant. De là à conclure que les librairies devraient réduire leur stock de livres et concentrer leurs moyens sur les best-sellers, il n'y a qu'un pas. Pourtant, fait intéressant, dans la plupart des cas cette réduction de la variété a fait diminuer les profits au lieu de les augmenter.

Voilà qui n'invalide pas pour autant le Principe 80/20, et ce, pour deux raisons. Premièrement, ce dont il faut d'abord tenir compte n'est pas la répartition ou la distribution des titres vendus, mais bien les souhaits de la clientèle. Si le client se donne la peine de bouquiner chez le libraire, c'est qu'il souhaite y trouver une variété raisonnable d'ouvrages (contrairement à celui qui achète ses livres dans un kiosque ou un supermarché et qui ne s'attend pas à tout y trouver). Les libraires devraient concentrer leur attention sur les 20 p. 100 de leurs clients qui leur procurent 80 p. 100 de leurs profits et découvrir ce que ces derniers souhaitent.

Deuxièmement, il faut retenir que ce qui compte, même au point de vue des livres et non des clients, n'est pas la distribution des ventes — les 20 p. 100 de titres qui représentent 80 p. 100 des ventes —, mais bien la distribution des profits — les 20 p. 100 des titres qui rapportent 80 p. 100 des profits. Très souvent, ces titres ne sont pas les prétendus best-sellers écrits par des auteurs connus. En fait, une étude menée aux États-Unis révèle que «les best-sellers représentent environ 5 p. 100 des ventes totales de livres[5]». Les vrais best-sellers sont fréquemment des livres qui ne figurent pas sur les palmarès de vente, mais dont on écoule un bon nombre d'exemplaires bon an, mal an, souvent avec une marge de profit élevée. La même étude américaine ajoute : «Le stock de base est composé des livres qui se vendent année après année. Ces livres-là sont le "80" de la règle 80/20 et représentent souvent la majeure partie des ventes de livres portant sur un sujet donné.»

Cette illustration est salutaire. Elle n'invalide aucunement l'Analyse 80/20, puisque la question à se poser doit toujours être celle-ci: quels sont les clients/produits qui rapportent 80 p. 100 des profits? Mais elle révèle le danger qu'il y a à ne pas réfléchir assez clairement à la manière dont l'Analyse est appliquée. Lorsque vous utilisez le Principe 80/20, soyez sélectif et n'hésitez pas à aller à contre-courant. Ne vous laissez pas

entraîner à penser que la variable dont tous les autres tiennent compte — en l'occurrence les titres figurant sur la liste des best-sellers — est celle qui compte vraiment. Ce serait de la pensée linéaire. L'intuition la plus précieuse qui découle de l'Analyse 80/20 proviendra toujours de l'examen des relations non linéaires que négligent les autres. En outre, vu que l'Analyse 80/20 se fonde sur un instantané de la situation à un moment donné au lieu de tenir compte de l'évolution au fil du temps, vous devez être conscient que vous obtiendrez une vision inexacte si vous figez par inadvertance la mauvaise image ou une image incomplète.

LA PENSÉE 80/20 ET LES RAISONS QUI LA RENDENT NÉCESSAIRE

L'Analyse 80/20 est extrêmement utile. Mais le commun des mortels n'est pas analyste, et même les analystes n'ont pas le temps d'examiner les données pertinentes chaque fois qu'ils doivent prendre une décision, sinon l'activité planétaire s'arrêterait net. La plupart des grandes décisions n'ont pas été prises après analyse et ne le seront jamais, si intelligents que deviennent nos ordinateurs. Par conséquent, pour que le Principe 80/20 devienne le guide de notre vie quotidienne, nous avons besoin de quelque chose de moins analytique et de plus instantanément accessible que l'Analyse 80/20. Nous avons besoin de la Pensée 80/20.

J'appelle Pensée 80/20 le recours au Principe 80/20 dans la vie quotidienne pour les applications non quantitatives. Comme pour l'Analyse 80/20, nous partons de l'hypothèse de la possibilité d'un déséquilibre entre intrants et extrants; mais, au lieu de rassembler des données et de les analyser, nous nous contentons de les estimer. La Pensée 80/20 requiert — et la pratique nous permet de le faire — que nous repérions les quelques faits vraiment importants qui se produisent et que nous ignorions la masse de faits d'importance secondaire. Elle nous apprend à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

La Pensée 80/20 est trop précieuse pour être réservée aux causes pour lesquelles les données et l'analyse sont parfaites. Pour chaque gramme d'intuition provoqué par des méthodes quantitatives, il doit y en avoir des kilos qui sont dérivés de compréhensions soudaines et d'impressions. C'est pourquoi la Pensée 80/20, certes facilitée par les données, ne doit pas être contrainte par celles-ci.

Pour nous engager dans la Pensée 80/20, nous devons constamment nous demander: quels sont les 20 p. 100 qui mènent aux 80 p. 100? Nous ne devons jamais présumer automatiquement de la réponse à cette question, mais plutôt prendre le temps d'y réfléchir de manière imaginative. Quels sont les quelques intrants/causes essentiels, par opposition à la masse? À quel endroit la mélodie harmonieuse se noie-t-elle dans le bruit de fond?

On utilise ensuite la Pensée 80/20 dans le même but que les résultats de l'Analyse 80/20: pour modifier un comportement et, normalement, pour concentrer son attention sur les 20 p. 100 qui comptent. Vous saurez que la Pensée 80/20 fonctionne lorsqu'elle amplifiera l'efficacité de ce qui vous intéresse. L'action résultant de la Pensée 80/20 devrait vous permettre d'obtenir beaucoup plus de beaucoup moins.

Lorsque nous utilisons le Principe 80/20, nous ne *présumons* pas que ses résultats sont bons ou mauvais, ni que les forces puissantes observées sont nécessairement bonnes. Nous *déterminons* si elles le sont (de notre propre point de vue) et décidons soit de donner à la minorité de forces puissantes un coup de pouce, soit de trouver un moyen de les entraver.

LE PRINCIPE 80/20 MET LA PENSÉE CONVENTIONNELLE SENS DESSUS DESSOUS

L'application du Principe 80/20 implique qu'il nous faut :

- mettre au premier rang la productivité exceptionnelle, au lieu d'intensifier les efforts médiocres ;
- prendre des raccourcis, au lieu de faire tout le chemin ;
- prendre le contrôle de notre vie avec le moins d'efforts possible ;
- être sélectifs plutôt qu'exhaustifs ;
- viser l'excellence dans quelques domaines plutôt qu'une bonne performance en tout ;
- déléguer le plus de choses possible dans la vie quotidienne — la fiscalité devrait nous inciter à le faire plutôt que de nous en dissuader : recourir au maximum aux services de jardiniers, mécaniciens, décorateurs et autres spécialistes au lieu de tout faire nous-mêmes ;
- choisir notre carrière et nos employeurs avec le plus grand soin et, si possible, employer les autres au lieu d'être nous-mêmes employés ;
- ne faire que ce dans quoi nous excellons et qui nous donne le plus de

satisfaction ;
- regarder sous le vernis de la vie pour y découvrir paradoxes et bizarreries ;
- dans tout ce qui est important, concentrer notre travail là où 20 p. 100 de l'effort peut apporter 80 p. 100 des résultats ;
- ralentir, travailler moins et fixer un nombre réduit d'objectifs essentiels que le Principe 80/20 peut nous aider à atteindre, au lieu de sauter sur toutes les occasions qui se présentent ;
- tirer le meilleur parti possible des quelques «périodes de chance» dans notre vie, des moments où nous atteignons des crêtes de créativité et où notre bonne étoile nous garantit la réussite.

Le Principe 80/20 ne connaît pas de limites

Le Principe 80/20 exerce son influence dans tous les domaines d'activité, quels qu'ils soient. La plupart des utilisateurs du Principe n'appréhendent qu'une fraction de sa portée et de sa puissance. La Pensée 80/20 requiert de vous une créativité et une participation actives. Pour profiter de la Pensée 80/20, vous devez penser 80/20!

Le moment est bien choisi pour vous lancer. Si vous voulez commencer par des applications pour votre organisation, allez à la deuxième partie du livre, qui décrit la plupart des grandes applications commerciales du Principe 80/20. Si vous souhaitez d'abord exploiter le Principe pour apporter des améliorations majeures à votre vie, sautez à la troisième partie du livre, où vous trouverez une approche originale pour appliquer le Principe 80/20 au tissu de la vie quotidienne.

DEUXIÈME PARTIE

LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE N'EST PAS UN MYSTÈRE

CHAPITRE 3

LE CULTE CLANDESTIN

Aujourd'hui nous voyons au moyen d'un miroir, d'une manière obscure, mais alors nous verrons face à face; aujourd'hui je connais en partie, mais alors je connaîtrai à fond.

I CORINTHIENS 13,12

Il est difficile d'évaluer à quel point le Principe 80/20 est déjà connu du monde des affaires. Le présent ouvrage est presque certainement le premier sur le sujet; pourtant, dans mes recherches, j'ai facilement pu trouver plusieurs centaines d'articles faisant référence à l'utilisation du rapport 80/20 par toutes sortes d'entreprises, aux quatre coins du monde. Bon nombre de sociétés et d'individus qui connaissent la réussite ne jurent que par le Principe 80/20; la plupart des titulaires d'une maîtrise en administration des affaires en ont déjà entendu parler.

Pourtant, le Principe 80/20, qui a touché la vie de centaines de millions d'individus peut-être sans qu'ils s'en rendent compte, reste étrangement à peu près inconnu. Le moment est venu de corriger cette injustice.

LA PREMIÈRE VAGUE 80/20: LA RÉVOLUTION QUALITÉ TOTALE

La révolution qualité totale qui a eu cours entre 1950 et 1990 a véritablement transformé la qualité et la valeur des biens de consommation et autres articles. Le mouvement qualité totale a été une croisade menée en vue de fabriquer à faible coût des produits d'une qualité toujours plus grande, en appliquant des techniques statistiques et comportementales. L'objectif, aujourd'hui atteint pour la plupart des produits, était d'en arriver à un taux zéro de produits défectueux. On pourrait affirmer que le mouvement qualité totale a été la principale cause de l'élévation du niveau

de vie dans le monde depuis les années 1950.

L'histoire de ce mouvement est fascinante. Ses deux grands messies, Joseph Juran (1904-2008) et W. Edwards Deming (1900-1993), étaient tous deux américains (bien que Juran soit né en Roumanie). Respectivement ingénieur électricien et statisticien, ils ont formulé leurs théories en parallèle après la Deuxième Guerre mondiale, mais ne sont pas parvenus à intéresser les grandes entreprises américaines à leur quête de qualité totale. Juran a publié en 1951 la première édition de son *Quality Control Handbook*, bible du mouvement qualité totale qui a été accueillie froidement. Seul le Japon a manifesté un intérêt sérieux pour les théories de ces deux hommes, qui ont tous deux déménagé dans ce pays au début des années 1950. Grâce à leur travail de pionniers, le Japon, davantage connu pour sa production de camelote, est devenu un géant vigoureux, reconnu pour sa productivité et la haute qualité de ses produits.

Ce n'est qu'au moment où les produits japonais, notamment les motocyclettes et les photocopieurs, ont envahi le marché américain que la plupart des entreprises des États-Unis (et d'autres pays occidentaux) ont commencé à prendre au sérieux le mouvement qualité totale. À partir de 1970, et surtout après 1980, Juran, Deming et leurs disciples ont entrepris une transformation tout aussi réussie des normes de qualité occidentales, laquelle a entraîné une amélioration considérable du niveau et de la constance de la qualité, une réduction spectaculaire du taux de rejet ainsi qu'une chute sans précédent du coût de fabrication.

Le Principe 80/20 était l'un des éléments clés du mouvement qualité totale. Joseph Juran, son propagandiste le plus enthousiaste, appelait ce principe «le principe de Pareto» ou «la règle des quelques éléments essentiels». Dans la première édition de son *Quality Control Handbook*, Juran affirme que les «pertes» (c'est-à-dire les biens manufacturés que l'on doit rejeter pour leur qualité médiocre) ne résultent pas d'un grand nombre de causes. Il écrit:

> Plutôt, les pertes sont toujours mal distribuées: un petit pourcentage des caractéristiques de qualité contribuent toujours à un fort pourcentage de la perte de qualité.

Dans la note de bas de page qui concerne ce passage, on peut lire:

> L'économiste Pareto a découvert que la richesse était distribuée de façon non uniforme de la

même manière. On trouve beaucoup d'autres illustrations de cela: distribution du crime parmi les criminels, distribution des accidents parmi les procédés dangereux, etc. Le principe de distribution inégale de Pareto s'applique à la distribution de la richesse et à la distribution des défectuosités[1].

Juran a appliqué le Principe 80/20 au contrôle statistique de la qualité. Il s'agit d'identifier les défauts causant une perte de qualité et de les ordonner à partir du plus important — des 20 p. 100 des défauts qui causent 80 p. 100 des problèmes de qualité — au moins important. Juran et Deming ont fini par utiliser de plus en plus l'expression 80/20, incitant les entreprises à diagnostiquer les quelques défauts étant à l'origine de la majorité des problèmes.

Une fois les «quelques causes essentielles» de la non-qualité identifiées, l'effort se concentre sur leur résolution, plutôt que sur la résolution simultanée de tous les problèmes susceptibles d'exister.

Avec l'évolution du mouvement qualité totale — qui est passé de l'idée du «contrôle» de la qualité à celle voulant que la qualité soit intégrée dès le départ au produit, par tous les intervenants, puis au concept de la gestion de la qualité totale et à l'utilisation de logiciels de plus en plus raffinés —, l'importance accordée aux techniques 80/20 s'est accentuée, à tel point qu'elles sont aujourd'hui familières à la plupart des spécialistes de la qualité totale. Les quelques citations qui suivent illustrent les applications actuelles du Principe 80/20.

Dans un article publié dans la *National Productivity Review,* Ronald J. Ricardo pose la question suivante:

Quels sont les écarts de qualité qui ont un effet négatif sur vos clients d'importance stratégique ? Comme dans le cas de bien d'autres problèmes de qualité, la loi de Pareto s'applique ici: si vous comblez les 20 p. 100 d'écarts les plus critiques, vous obtiendrez 80 p. 100 des effets bénéfiques. Ces premiers 80 p. 100 comprennent généralement vos améliorations innovatrices[2].

L'auteur d'un autre article, sur le redressement des entreprises, écrit ceci:

Analysez chaque processus de votre entreprise et demandez-vous s'il lui ajoute de la valeur ou s'il lui fournit un soutien essentiel. S'il ne fait ni l'un ni l'autre, c'est du gaspillage. Éliminez-le. C'est là une autre façon d'appliquer la règle 80/20: vous pouvez éliminer 80 p. 100 du gaspillage en ne dépensant que 20 p. 100 de ce qu'il vous en coûterait pour vous débarrasser de 100 p. 100 du gaspillage. Saisissez vite ce moyen rapide de gagner[3].

La Ford Electronics Manufacturing Corporation a utilisé le Principe 80/20 dans un programme de qualité totale qui a remporté le prix Shingo.

> Des programmes juste-à-temps ont été adoptés suivant la règle 80/20 (80 p. 100 de la valeur est répartie sur 20 p. 100 du volume) et les dépenses les plus élevées font l'objet d'analyses constantes. Le rendement de la main-d'œuvre et des frais généraux a été remplacé par l'analyse, par gamme de produits, du temps de cycle de la fabrication, lequel a pu être réduit de 95 p. 100[4].

On recourt aujourd'hui à de nouveaux programmes informatiques intégrant le Principe 80/20.

> [Avec le ABC DataAnalyzer], on entre ou on importe les données sur la feuille de calcul, puis on choisit entre six types de diagrammes: histogramme, graphique de contrôle, organigramme d'exploitation, diagramme de dispersion, diagramme circulaire et graphique de Pareto.
> Le graphique de Pareto, qui intègre la règle 80/20, peut révéler par exemple que, sur 1000 plaintes reçues de clients, environ 800 peuvent être réglées par la correction de 20 p. 100 seulement des causes[5].

Le Principe 80/20 est aussi de plus en plus utilisé dans la conception et la mise au point des produits. Par exemple, dans une analyse de l'usage fait par le Pentagone de la gestion totale de la qualité, on peut lire ceci:

> Les décisions prises très tôt dans le processus de mise au point déterminent la majorité des coûts du cycle de vie du matériel. La règle 80/20 décrit ce résultat, puisque 80 p. 100 de ces coûts sont habituellement fixés après seulement 20 p. 100 du temps de mise au point[6].

On a fait peu de cas des répercussions qu'a eues la révolution qualité totale sur la satisfaction du client et sur la valeur des produits achetés, ainsi que sur la position concurrentielle relative des entreprises et, en réalité, de nations entières, même si ces répercussions ont été vraiment énormes. Le Principe 80/20 a clairement été l'un des «quelques apports essentiels» à la révolution qualité totale. Mais l'influence clandestine du Principe 80/20 ne s'arrête pas là. Il a joué un rôle clé dans une seconde révolution qui s'est combinée à la première pour créer la société de consommation planétaire d'aujourd'hui.

LA SECONDE VAGUE 80/20: LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION

La révolution de l'information, amorcée dans les années 1960, a déjà

transformé les habitudes de travail et changé l'efficacité de larges pans de l'industrie. Elle vient tout juste de commencer à faire plus encore: elle contribue à changer la nature même des organisations qui sont aujourd'hui les forces dominantes de la société. Le Principe 80/20 a été, est et sera l'accessoire clé de la révolution de l'information, qui aidera celle-ci à déployer et à orienter sa force de manière intelligente.

Sans doute en raison de leur proximité avec le mouvement qualité totale, les spécialistes du traitement et des programmes informatiques connaissent généralement bien le Principe 80/20 et en font grand usage. À en juger par le nombre d'articles portant sur les ordinateurs et sur les logiciels qui font référence au Principe, on peut conclure que la plupart des concepteurs de matériel et de logiciels le comprennent et l'utilisent quotidiennement.

La révolution de l'information a été des plus efficaces lorsqu'elle a appliqué les concepts de sélectivité et de simplicité inhérents au Principe 80/20. Deux directeurs de projets en témoignent:

> Pensez petit. Ne planifiez pas au énième degré dès le premier jour. Le rendement de l'investissement obéit généralement à la règle 80/20: 80 p. 100 des avantages se trouvent dans les 20 p. 100 les plus simples du système, et les derniers 20 p. 100 d'avantages proviendront des 80 p. 100 les plus complexes du système[7].

La société Apple s'est servie du Principe 80/20 pour mettre au point son organiseur électronique Apple Newton Message Pad.

> Les ingénieurs du Newton ont tiré parti d'une version légèrement modifiée [de la règle 80/20]. Ils ont constaté que 0,01 p. 100 du vocabulaire d'un individu lui suffisait pour accomplir 50 p. 100 des opérations exécutables au moyen d'un ordinateur de poche[8].

Le logiciel se substitue de plus en plus souvent au matériel, grâce au Principe 80/20. Les logiciels à jeu d'instructions réduit RISC, inventés en 1994, en sont un bon exemple.

> La technologie RISC se fonde sur une variation de la règle 80/20, selon laquelle un logiciel consacre 80 p. 100 de son temps d'activité à l'exécution de 20 p. 100 des instructions possibles. Le processeur RISC [...] optimise la performance de ces 20 p. 100 et réduit la puissance et le coût des puces nécessaires en éliminant les 80 p. 100 restants. La technologie RISC fait avec le logiciel ce que [l'ancienne technologie] CISC faisait avec le matériel[9].

Les concepteurs de logiciels savent que, malgré l'incroyable efficacité de

ces derniers, leur fonctionnement obéit à la règle 80/20. L'un de ces concepteurs affirme:

> Le monde des affaires obéit depuis longtemps à la règle 80/20. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'un logiciel, dont 80 p. 100 des utilisations ne font appel qu'à 20 p. 100 de ses fonctionnalités. Cela signifie que la plupart d'entre nous paient pour des fonctionnalités que nous ne voulons pas ou dont nous n'avons pas besoin. Les concepteurs de logiciels semblent finalement l'avoir compris; beaucoup d'entre eux parient que les applications modulaires régleront ce problème[10].

La conception d'un logiciel est critique: ses fonctionnalités les plus utilisées doivent être les plus faciles à exploiter. La même approche s'applique aux nouveaux services de bases de données.

> Comment les concepteurs de logiciels WordPerfect ou autres y arrivent-ils? Premièrement, ils trouvent ce que les clients souhaitent faire le plus souvent et comment ils veulent le faire — c'est la vieille règle 80/20 (on utilise 20 p. 100 des fonctionnalités d'un programme 80 p. 100 du temps). Les bons concepteurs rendent ces principales fonctionnalités aussi simples, automatiques et inévitables que possible.
> Appliquer cette approche aux services modernes de bases de données implique qu'il faut constamment analyser les premières utilisations qu'en font les clients [...] Combien de fois les clients appellent-ils le service de soutien à la recherche pour savoir quel fichier choisir ou à quel endroit le trouver? Une meilleure conception pourrait éliminer de tels appels[11].

Où que l'on regarde, les innovations efficaces en informatique — stockage, recherche et traitement des données — se concentrent sur les 20 p. 100 ou moins de besoins principaux.

LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION VA DURER

La révolution de l'information est la force subversive la plus puissante à s'être jamais exercée sur le monde des affaires. Déjà, le phénomène de dévolution du pouvoir de l'information aux individus a donné la connaissance et l'autorité aux travailleurs et techniciens de première ligne, mettant fin au pouvoir et souvent à l'emploi même des cadres moyens, naguère protégés par l'exclusivité de leurs connaissances. La révolution de l'information a aussi physiquement décentralisé les entreprises: le téléphone, le télécopieur, l'ordinateur personnel, le modem ainsi que la miniaturisation et la mobilité croissantes de ces technologies ont déjà commencé à miner le pouvoir des sièges sociaux et de ceux qui y trônent, ou plutôt y trônaient. En fin de compte, cette révolution contribuera à la

mort de la profession de gestionnaire et permettra aux «exécutants» d'une entreprise de créer beaucoup plus de valeur ajoutée pour leurs clients clés[12]. La valeur de l'information automatisée suit une progression géométrique et évolue beaucoup plus rapidement que nos besoins. La clé permettant d'utiliser efficacement toute cette puissance, aujourd'hui comme demain, se trouve dans la sélectivité, dans l'application du Principe 80/20.

Peter Drucker nous indique la voie à suivre:

> Une base de données, si riche soit-elle, ne constitue pas de l'information. Elle n'est que le minerai de l'information [...]. L'information essentielle à l'entreprise est accessible, lorsqu'elle l'est, dans une forme rudimentaire et désorganisée. Ce dont l'entreprise a le plus besoin pour prendre ses décisions — surtout ses décisions d'ordre stratégique —, c'est de données sur ce qui se passe à l'extérieur de ses murs. C'est à l'extérieur de l'entreprise que peuvent se trouver les résultats, les occasions et les menaces[13].

Drucker affirme que nous avons besoin de nouveaux moyens de mesurer la création de la richesse. Ces nouveaux outils, que Ian Godden et moi appelons les «mesures automatisées de la performance[14]», commencent tout juste à être mis au point par certaines entreprises. Mais plus de 80 p. 100 (probablement autour de 99 p. 100) des ressources rendues disponibles par la révolution de l'information servent encore à mieux compter ce que nous comptions auparavant («à paver par-dessus les bouses de vache») plutôt qu'à mettre au point et à simplifier des mesures de la vraie création de richesse pour l'entreprise. La minorité des efforts qui tire parti de la révolution de l'information pour inventer un nouveau type d'entreprise aura un effet explosif.

LE PRINCIPE 80/20 RESTE LE SECRET LE MIEUX GARDÉ DU MONDE DES AFFAIRES

Compte tenu de l'importance du Principe 80/20 et du petit nombre de gestionnaires qui le connaissent, on peut dire qu'il demeure encore un secret. Même l'expression 80/20 a mis du temps à s'imposer, et elle y est parvenue sans faire de vagues. Le recours graduel et peu systématique à ce principe fait qu'il est sous-exploité même par ceux qui en reconnaissent la valeur. Ce principe, extrêmement polyvalent, peut s'appliquer utilement à toute industrie ou organisation, à toute fonction au sein de l'organisation et à toute tâche individuelle. Le Principe 80/20 peut être utile au président,

aux cadres hiérarchiques, aux spécialistes fonctionnels et aux travailleurs intellectuels, jusqu'au bas de l'échelle, jusqu'à la recrue la plus nouvelle. Et même si les utilisations du Principe 80/20 sont innombrables, un raisonnement unificateur le sous-tend et explique pourquoi il est efficace et si précieux.

POURQUOI LE PRINCIPE 80/20 EST EFFICACE DANS LE MONDE DES AFFAIRES

Dans son application au monde des affaires, le grand objectif du Principe 80/20 est de produire le plus de revenus possible avec le moins d'actifs et d'efforts possible.

Les économistes classiques du XIX^{e} siècle et du début du XX^{e} ont mis au point une théorie de l'équilibre économique et de l'entreprise qui domine encore la pensée. Selon cette théorie, dans une situation de concurrence parfaite, les entreprises ne réalisent pas de profits considérables, la rentabilité étant nulle ou égale au coût «normal» du capital, ce dernier correspondant généralement à un taux d'intérêt modeste. La théorie est cohérente sur le plan interne, et son seul défaut est d'être inapplicable à quelque activité économique réelle que ce soit, particulièrement aux activités d'une entreprise quelconque.

La théorie 80/20 de l'entreprise

Contrairement à la théorie de la concurrence parfaite, la théorie 80/20 de l'entreprise est à la fois vérifiable (et elle a été vérifiée à maintes reprises) et utile comme guide d'action. Elle se résume à peu près ainsi:

- Dans n'importe quel marché, certains fournisseurs réussiront beaucoup mieux que d'autres à satisfaire les besoins de la clientèle. Ces fournisseurs obtiendront les prix les plus élevés et accapareront la plus grande part du marché.
- Dans n'importe quel marché, certains fournisseurs réussiront beaucoup mieux que d'autres à réduire leurs dépenses relativement à leurs revenus. Autrement dit, à production ou à revenus équivalents, ces fournisseurs seront moins chers que les autres, ou encore pourront arriver à la même production qu'eux avec des dépenses moindres.
- Certains fournisseurs généreront des surplus plus élevés que les autres.

(J’utilise le terme «surplus» plutôt que «profits» parce que ce dernier terme implique le profit accessible aux actionnaires. Par surplus, j’entends les fonds dont on peut se servir pour payer des dividendes aux actionnaires et pour réinvestir dans l’entreprise, au-delà des sommes nécessaires au roulement de celle-ci.) Des surplus plus élevés entraîneront un ou plusieurs des effets suivants: (1) un réinvestissement plus grand dans le produit ou le service, donc une valeur supérieure et un attrait supplémentaire pour le client; (2) un investissement destiné à augmenter la part du marché grâce à un effort accru de vente et de marketing et grâce à l’acquisition d’autres entreprises; (3) une meilleure rémunération des employés, laquelle aura pour conséquence de conserver les bons éléments actuels et d’en attirer d’autres; (4) un plus grand rendement de leur investissement pour les actionnaires, lequel aura tendance à faire monter le prix des actions, à réduire le coût du capital et à faciliter l’investissement ou les acquisitions.

- Au fil du temps, 80 p. 100 du marché finira par être approvisionné par 20 p. 100 ou moins des fournisseurs, qui deviendront normalement plus rentables encore.

À ce stade-ci, il est possible que la structure du marché atteigne un équilibre, mais cet équilibre sera fort différent de celui que privilégiaient les économistes tenants du modèle de concurrence parfaite. Dans une situation d’équilibre 80/20, quelques fournisseurs, les plus gros, offriront aux clients plus de valeur pour leur argent et réaliseront des profits supérieurs à ceux de leurs concurrents plus petits. On peut souvent observer cette situation dans le monde réel, même si la théorie de la concurrence parfaite la tient pour impossible. Notre théorie, plus réaliste, pourrait s’appeler la loi 80/20 de la concurrence.

Le monde réel, toutefois, reste rarement longtemps en état d’équilibre. Tôt ou tard, généralement plus tôt que tard, des changements dans la structure du marché sont causés par les innovations des concurrents.

- Le fournisseur établi et le nouveau fournisseur tenteront tous deux d’innover et d’obtenir une plus grande proportion d’une part petite mais défendable de chaque marché (un «segment du marché»). Ce type de segmentation est possible si l’on offre un produit ou un service plus spécialisé qui convient parfaitement à certains types de clients. Avec le

temps, les marchés tendront à comporter de plus en plus de segments.

Dans chacun des segments, la loi 80/20 de la concurrence s'exercera. Les chefs de file de chaque segment spécialisé seront soit des entreprises dont les activités sont concentrées dans ce segment, soit des entreprises généralistes; dans les deux cas, leur réussite dans chaque segment dépendra de l'obtention des revenus maximaux pour le minimum d'efforts. Dans chaque segment, certaines entreprises excelleront dans cet art et auront ainsi tendance à gagner une part de plus en plus grande du segment.

Une grande entreprise exercera ses activités dans un grand nombre de segments, c'est-à-dire dans un grand nombre de combinaisons produit/client, là où une formule différente est nécessaire pour maximiser les revenus par rapport aux efforts, ou encore là où rivalisent divers concurrents. Dans certains de ces segments, une grande entreprise réalisera des surplus considérables et, dans d'autres, des surplus minimes, voire des pertes. Par conséquent, il deviendra de plus en plus vrai que 80 p. 100 des surplus ou profits seront tirés de 20 p. 100 des segments, de 20 p. 100 des clients et de 20 p. 100 des produits. Les segments les plus rentables seront généralement ceux dans lesquels l'entreprise jouit de la plus grande part du marché et compte le plus grand nombre de clients loyaux (c'est-à-dire des clients de longue date peu susceptibles d'être ravis par les concurrents).

• Dans toute entreprise, comme dans toute entité tributaire de la nature et de l'effort humain, une inégalité entre les intrants et les extrants, un déséquilibre entre l'effort et la récompense, est probable. Vu de l'extérieur, ce déséquilibre se reflète dans le fait que certains marchés, produits et clients sont plus rentables que d'autres et, vu de l'intérieur, dans le fait que certaines ressources — employés, usines, machines ou combinaisons de ces éléments — produisent beaucoup plus de valeur que d'autres par rapport à leur coût. Si une mesure était possible (comme elle l'est pour certaines tâches, comme celles des vendeurs), nous constaterions que certaines personnes sont à l'origine de surplus considérables (la part des revenus qu'elles génèrent est beaucoup plus élevée que la part des coûts qu'elles représentent) et d'autres, de surplus modestes, voire de pertes. Les entreprises qui réalisent les surplus les plus élevés ont aussi tendance à avoir le surplus moyen par employé le plus

élevé; mais, dans toutes les entreprises, les vrais surplus générés par les employés sont généralement très inégaux: d'habitude, 80 p. 100 des surplus sont le fait de 20 p. 100 des employés.

- À l'échelon unitaire des ressources dans l'entreprise, par exemple au niveau de l'employé individuel, il est probable que 80 p. 100 de la valeur créée le sera durant une petite partie — environ 20 p. 100 — du temps de travail, durant les moments où un jeu de circonstances, dont les qualités personnelles et la nature particulière du travail, fait en sorte que l'employé a un taux d'efficacité plusieurs fois supérieur à son taux normal.
- Le principe de déséquilibre entre l'effort et le résultat s'applique donc à toutes les dimensions du monde des affaires: marchés, segments de marché, produits, clients, services et employés. C'est ce manque d'équilibre, plutôt qu'un équilibre conceptuel, qui caractérise toute activité économique. Il semble que de petites différences entraînent de lourdes conséquences. Il suffit que la valeur d'un produit soit supérieure de 10 p. 100 à celle des produits concurrents pour que cela entraîne une différence de 50 p. 100 dans les ventes et de 100 p. 100 dans les profits.

Trois implications

La première implication de la théorie 80/20 de l'entreprise est que les entreprises prospères exercent leurs activités dans des marchés où il leur est possible de réaliser les revenus les plus élevés pour le moindre effort. C'est là une vérité à la fois absolue — c'est-à-dire sur le plan des profits en argent — et relative — c'est-à-dire par rapport aux entreprises concurrentes. On ne peut dire qu'une entreprise est prospère si elle ne réalise pas un surplus absolu élevé (en termes traditionnels, un taux de rendement élevé du capital investi), et aussi un surplus qui soit plus élevé que celui de ses concurrentes (marges bénéficiaires plus fortes).

La deuxième implication pratique pour toutes les entreprises est qu'il est toujours possible d'augmenter le surplus économique, généralement dans une large mesure, en ne concentrant son attention que sur les segments de marché et de clientèle qui entraînent actuellement les plus grands surplus. Pour ce faire, il faudra toujours redéployer les ressources dans ces segments et il faudra normalement réduire l'ampleur globale des ressources et des dépenses (en d'autres mots: moins d'employés et moins d'autres coûts).

Il est vrai que les entreprises atteignent l'échelon supérieur des surplus possibles, ou même s'en approchent, souvent parce que les dirigeants ne sont pas conscients du potentiel de surplus et qu'ils préfèrent diriger de grandes sociétés plutôt que des sociétés exceptionnellement rentables.

Troisième implication: il est possible pour toute entreprise d'accroître l'ampleur des surplus en réduisant le déséquilibre des extrants et récompenses au sein de l'entreprise. Cela se fait en identifiant les éléments de l'entreprise (employés, usines, bureaux de vente, unités de frais généraux, pays) qui rapportent les plus gros surplus et en les consolidant (en leur accordant plus de pouvoir et de ressources); inversement, on repérera les ressources génératrices de surplus faibles ou négatifs, on tentera de provoquer des améliorations spectaculaires et, si celles-ci ne se matérialisent pas, on cessera d'affecter des sommes à ces ressources.

Ces principes constituent une théorie 80/20 de l'entreprise utile; toutefois, ceux-ci ne doivent pas être interprétés de manière trop rigide ni déterministe. Ils marchent parce qu'ils sont le reflet de relations existant dans la nature, laquelle est un mélange complexe d'ordre et de désordre, de régularité et d'irrégularité.

RECHERCHEZ LES INTUITIONS «IRRÉGULIÈRES» DU PRINCIPE 80/20

Il est essentiel d'essayer de saisir la fluidité des relations 80/20 et la force qui en est le moteur, faute de quoi vous interpréterez le Principe 80/20 de manière trop rigide et n'en exploiterez pas le plein potentiel.

Le monde abonde en petites causes qui, combinées, peuvent avoir des conséquences capitales. Songez à du lait dans une casserole: au-delà d'une certaine température, celui-ci change de forme, gonfle et déborde. Un instant, vous êtes devant une belle casserole de lait chaud bien calme; l'instant d'après, vous obtenez un merveilleux cappuccino ou, si vous avez une seconde de retard, un gâchis sur votre cuisinière. Le délai est un peu plus long dans le monde des affaires, mais, une année, vous pouvez avoir une société IBM excellente et rentable qui domine l'industrie informatique et, peu de temps après, une combinaison de petites causes qui résultent en un géant monolithique aveugle qui se démène pour éviter sa propre destruction.

Les systèmes créatifs se tiennent à l'écart de l'équilibre. La relation cause

et effet, intrant et extrant est non linéaire. Généralement, on ne reçoit pas exactement ce qu'on a donné; parfois on reçoit beaucoup moins, parfois beaucoup plus. Des altérations majeures dans une entité commerciale peuvent parfois résulter de causes en apparence insignifiantes. N'importe quand, des individus d'intelligence, de compétence et de dévouement comparables peuvent produire des résultats tout à fait incomparables à cause de petites différences structurelles. On ne peut prédire les événements, même si des modèles prévisibles ont tendance à se répéter.

Sachez reconnaître les périodes de chance

Il est impossible de maîtriser les événements. Il est toutefois possible d'influer sur eux et, plus important encore, de déceler les irrégularités et d'en tirer parti. L'art d'exploiter le Principe 80/20 consiste à trouver dans quel sens la réalité progresse et à en tirer le maximum.

Imaginez que vous vous trouviez dans un casino en folie, plein de roulettes déséquilibrées. Tous les numéros peuvent rapporter 35 fois la mise, mais certains numéros sortent plus ou moins souvent à des tables différentes. À l'une de ces tables, le numéro 5 sort 1 fois sur 20; à une autre, il ne sort que 1 fois sur 50. Si vous misez sur le bon numéro à la bonne table, vous pouvez gagner une fortune. Si, têtu, vous continuez de miser sur le 5 à la table où il ne sort que 1 fois sur 50, vous perdrez tout, quelle que soit la somme dont vous disposiez pour jouer.

Si vous arrivez à identifier «ce» qui rapporte à votre entreprise plus qu'elle ne dépense, vous pouvez faire monter les enjeux et remporter le gros lot. De même, si vous savez reconnaître «ce» qui lui rapporte beaucoup moins que son investissement, vous pouvez réduire vos pertes.

Dans ce contexte, le «ce» peut être n'importe quoi: produit, marché, client ou type de client, technologie, circuit de distribution, service ou division, pays, type d'opération, employé ou type d'employé ou équipe de travail. Le jeu consiste à repérer les quelques endroits où vous réalisez vos surplus les plus importants afin de les maximiser et à repérer ceux où vous perdez afin de vous en retirer.

On nous a appris à penser sur un modèle de cause à effet, de relation régulière, de rendement moyen, de concurrence parfaite et de résultats prévisibles. Ce modèle ne correspond pas à la réalité. Le monde réel est un magma d'influences, où la frontière entre les causes et les effets est floue, et

où des boucles de rétroaction complexes faussent les intrants; où l'équilibre est éphémère et souvent illusoire; où se dessinent des modèles de performance répétée mais irrégulière; où les entreprises ne s'affrontent jamais directement et prospèrent en se différenciant des autres; où une poignée de petits malins arrivent à accaparer un marché et à y réaliser un rendement maximal.

Dans cette perspective, les grandes entreprises sont des coalitions de forces incroyablement complexes et toujours changeantes; certaines de ces entreprises vont dans le même sens que le courant et s'enrichissent; d'autres vont dans le sens contraire et accumulent les pertes. Tout cela est rendu obscur par notre incapacité à dénouer la réalité et par les effets apaisants, réducteurs (et très déformants) des systèmes de comptabilité. Le Principe 80/20 est applicable partout mais peu appliqué. Ce que l'on nous permet généralement de voir dans une entreprise, c'est l'effet net de tout ce qui s'y produit; cela ne constitue pourtant qu'une partie de l'image complète. Sous la surface, des intrants positifs et négatifs s'opposent et entraînent l'effet observable en surface. Le Principe 80/20 se révèle le plus utile lorsque nous sommes en mesure d'identifier toutes les forces agissant sous la surface, afin de pouvoir enrayer les forces négatives et de donner le maximum de pouvoir aux forces les plus productives.

COMMENT L'ENTREPRISE PEUT RECOURIR AU PRINCIPE 80/20 POUR ACCROÎTRE SES PROFITS

Assez d'histoire, de philosophie et de théorie ! Passons maintenant à la pratique. N'importe quelle entreprise peut gagner beaucoup en appliquant le Principe 80/20 dans la pratique. Le moment est venu de vous montrer comment.

Les chapitres 4 à 7 traitent des principaux moyens d'accroître les profits grâce au Principe 80/20. Le chapitre 8 clôt la deuxième partie du livre; vous y trouverez des conseils sur la manière d'intégrer la Pensée 80/20 dans votre vie professionnelle afin de jouir d'un avantage sur vos collègues tout autant que sur vos concurrents.

Nous commençons au chapitre suivant par l'utilisation la plus importante du Principe 80/20 dans toute entreprise: repérer les endroits où vous réalisez vraiment des profits et, tout aussi essentiel, les endroits où vous perdez vraiment de l'argent. Tous les hommes d'affaires pensent le savoir déjà;

presque tous se trompent. S’ils se faisaient une idée juste de ce qui se passe, leur entreprise serait transformée du tout au tout.

CHAPITRE 4

POURQUOI VOTRE STRATÉGIE N'EST-ELLE PAS LA BONNE?

Si vous n'avez pas eu recours au Principe 80/20 pour réorienter votre stratégie, il est à peu près certain que celle-ci est loin d'être parfaite. Vous n'avez pas une idée juste et claire de ce qui vous rapporte ou vous fait perdre de l'argent. Il est presque inévitable que vous fassiez trop de choses pour trop de gens.

La stratégie de l'entreprise ne devrait pas se fonder sur une vue d'ensemble superficielle, mais plutôt sur une observation attentive de ce qui se passe sous la surface. Pour arrêter une stratégie utile, vous devez examiner attentivement les divers éléments de votre entreprise, plus particulièrement du point de vue de leur rentabilité.

À moins que votre entreprise ne soit très petite et très simple, il est presque certain que *vous tirez au moins 80 p. 100 de vos profits de 20 p. 100 de vos activités et de 20 p. 100 de vos revenus.* Ce qu'il vous faut savoir, c'est *quels* sont ces 20 p. 100.

OÙ RÉALISEZ-VOUS LE PLUS DE PROFITS?

Identifiez les éléments de vos affaires qui vous rapportent gros, ceux dont l'effet net est nul et ceux qui vous occasionnent de lourdes pertes. Pour ce faire, nous allons procéder à une Analyse 80/20 des profits:

- par produit ou par groupe/type de produits;
- par client ou par groupe/type de clients;
- selon tout autre critère d'analyse qui vous semble pertinent dans vos activités et sur lequel vous possédez des données, par exemple: analyse

par région ou par circuit de distribution;
• par segment de concurrence.

Commencez par les *produits*. Votre entreprise dispose certainement de données organisées par produit ou groupe de produits. Pour chacun, examinez les ventes du dernier mois, trimestre ou exercice (choisissez le plus fiable) et calculez la rentabilité après répartition de tous les coûts.

La difficulté ou la facilité de cet exercice dépendra de l'état de votre système d'information de gestion. Vous aurez peut-être en main toute l'information dont vous avez besoin. Si ce n'est pas le cas, vous devrez vous la procurer. Vous disposerez sûrement du montant des ventes par produit ou gamme de produits et presque sûrement de la marge brute (ventes moins coût des ventes). Vous connaîtrez le total des coûts s'appliquant à toute l'entreprise (tous les coûts indirects). Il vous faudra alors répartir de manière raisonnable les coûts indirects entre les divers groupes de produits.

La répartition la plus rudimentaire se fonde sur le chiffre d'affaires. Une brève réflexion vous convaincra que cette méthode est loin d'être précise. Par exemple, la vente de certains produits requiert beaucoup de temps de la part du vendeur par rapport à leur valeur et d'autres, beaucoup moins. Certains font l'objet d'une publicité intensive, d'autres pas. Certains sont plus compliqués à fabriquer que d'autres.

Affectez chaque catégorie de coût indirect à chacun des groupes de produits. Faites de même pour tous les coûts, puis examinez les résultats. Vous constaterez probablement que certains produits, qui ne représentent qu'une faible partie de votre chiffre d'affaires, sont étonnamment rentables, que la plupart des produits le sont modestement et que d'autres entraînent vraiment des pertes énormes, une fois tous les coûts répartis.

La figure 10 est un tableau tiré d'une étude que j'ai menée récemment chez un fabricant d'instruments électroniques. La figure 11 reprend les mêmes données, mais sous forme de graphique. Choisissez celle que vous voulez.

Produit	Ventes (en $)	Revenus	Rentabilité des ventes (%)

Groupe de produits A	3750	1330	35,5
Groupe de produits B	17 000	5110	30,1
Groupe de produits C	3040	610	20,1
Groupe de produits D	12 070	1880	15,6
Groupe de produits E	44 110	5290	12,0
Groupe de produits F	30 370	2990	9,8
Groupe de produits G	5030	(820)	(16,3)
Groupe de produits H	4000	(3010)	(75,3)
Totaux	119 370	13 380	11,2

FIGURE 10 Instruments Électroniques inc.
Tableau des ventes et profits répartis par groupes de produits

Les deux figures indiquent que le groupe de produits A ne représente que 3 p. 100 des ventes, mais génère 10 p. 100 des profits. Les groupes de produits A, B et C — 20 p. 100 des ventes — entraînent 53 p. 100 des profits. Ces faits s’illustrent encore plus clairement au moyen d’un tableau 80/20 ou d’un graphique 80/20 (figures 12 et 13, respectivement).

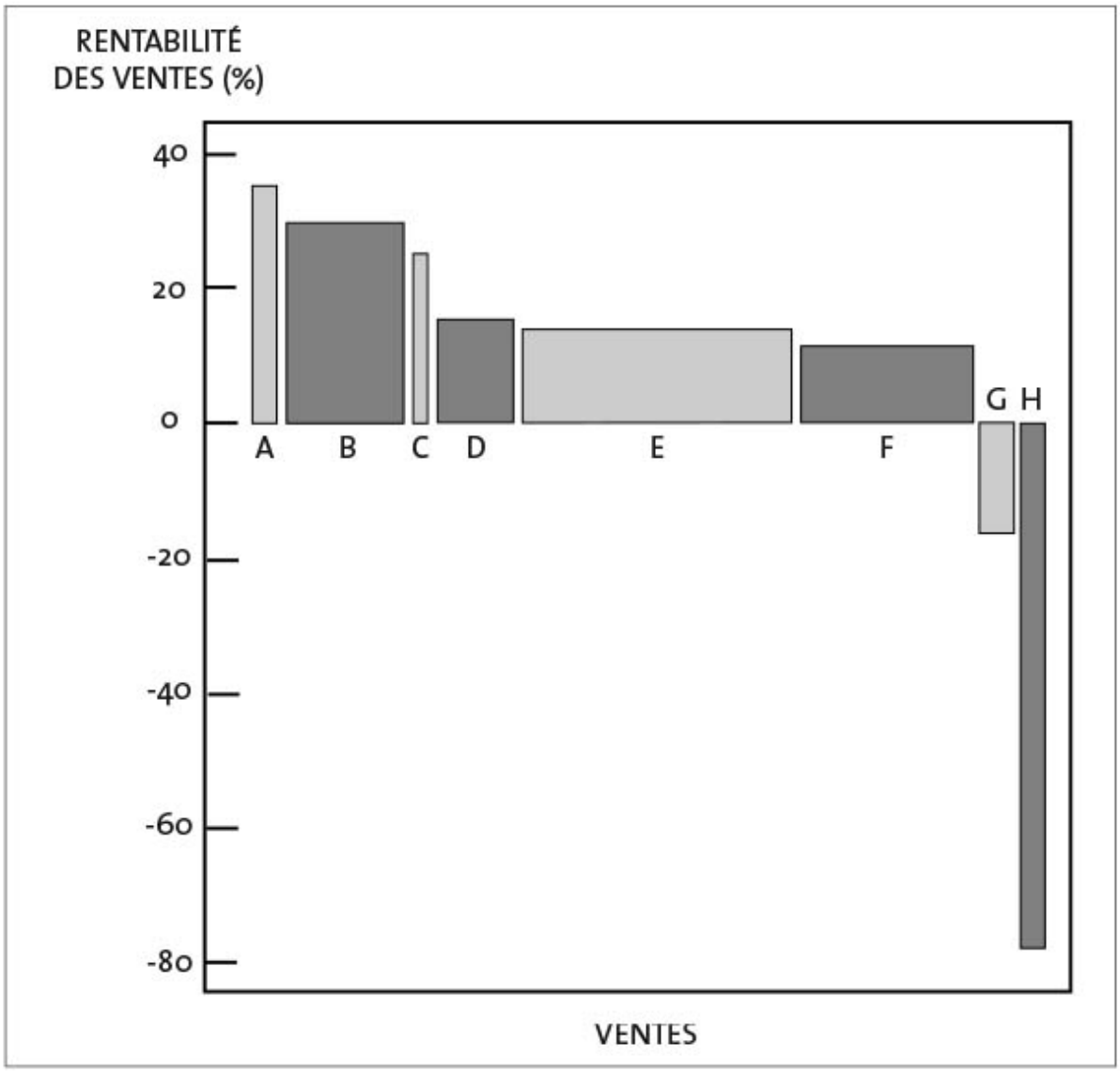


FIGURE 11 Instruments Électroniques inc.
Graphique des ventes et profits répartis par groupes de produits

Nous n'avons pas encore découvert les 20 p. 100 des ventes qui sont à l'origine de 80 p. 100 des profits, mais nous nous rapprochons du but. Si le rapport n'est pas de 80/20, il est de 67/30: 30 p. 100 des ventes de produits rapportent 67 p. 100 des profits. Vous songez peut-être déjà aux moyens d'accroître les ventes des groupes de produits A, B et C. Par exemple, vous voudrez peut-être reporter sur ces groupes tous les efforts de vente actuellement dépensés sur les 80 p. 100 restants en demandant à vos vendeurs de consacrer leur énergie à doubler les ventes des groupes de

produits A, B et C sans se soucier des autres groupes. S’ils y parvenaient, vos ventes ne croîtraient que de 20 p. 100, mais vos profits augmenteraient de plus de 50 p. 100.

Produit	Pourcentage des ventes		Pourcentage des profits	
	Groupe	Cumulatif	Groupe	Cumulatif
Groupe de produits A	3,1	3,1	9,9	9,9
Groupe de produits B	14,2	17,3	38,2	48,1
Groupe de produits C	2,6	19,9	4,6	52,7
Groupe de produits D	10,1	30,0	14,1	66,8
Groupe de produits E	37,0	67,0	39,5	106,3
Groupe de produits F	25,4	92,4	22,4	128,7
Groupe de produits G	4,2	96,6	(6,1)	122,6
Groupe de produits H	3,4	100,0	(22,6)	100,0

FIGURE 12 Instruments Électroniques inc.
Tableau 80/20 des groupes de produits

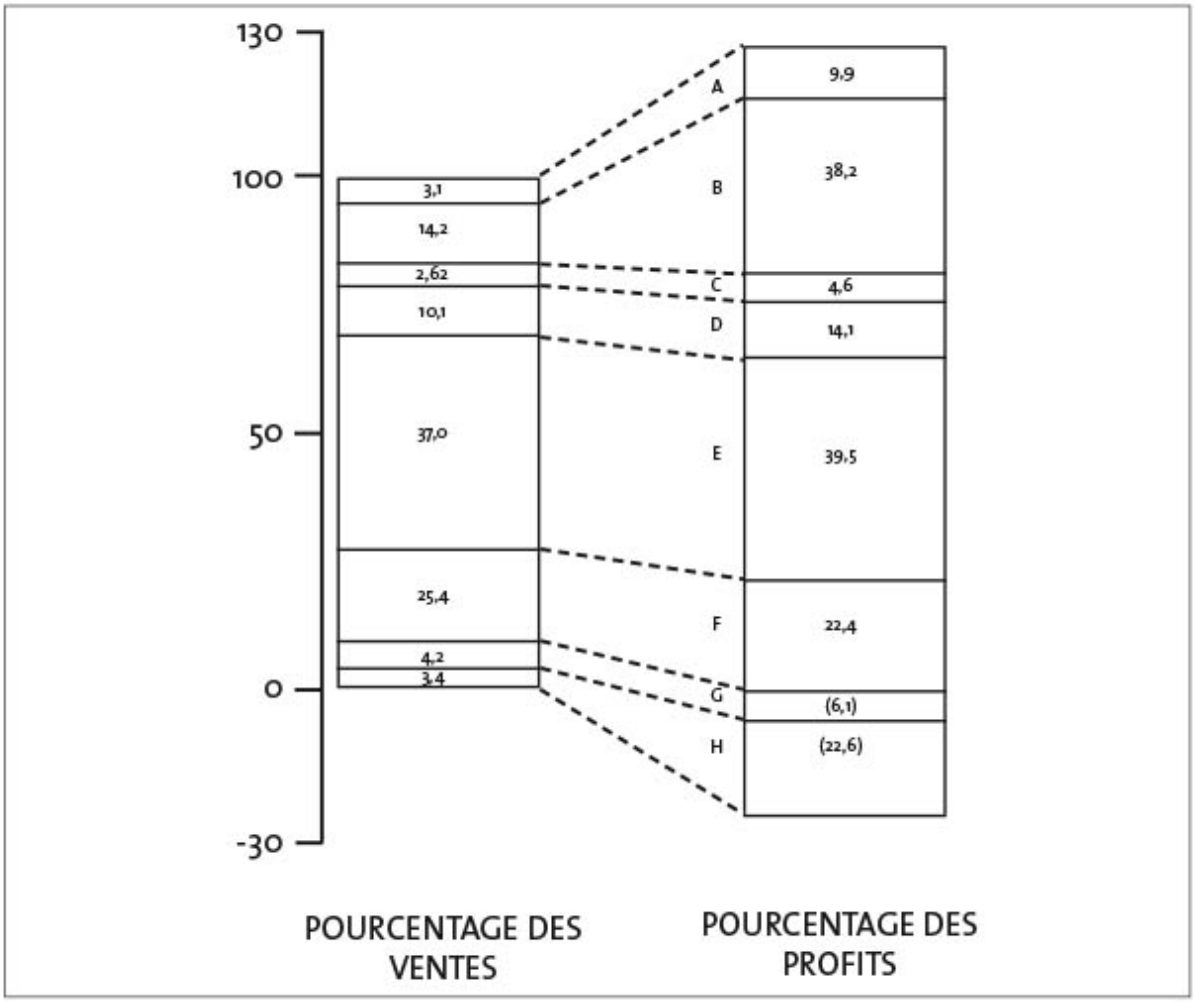


FIGURE 13 Instruments Électroniques inc.
Graphique 80/20 des groupes de produits

Il se peut aussi que vous pensiez à réduire les coûts ou à augmenter le prix de vente des groupes de produits D, E et F, ou encore à renoncer aux groupes de produits G et H.

LA RENTABILITÉ DES CLIENTS

Une fois les produits analysés, jetez un coup d'œil sur votre *clientèle*. Répétez l'analyse, cette fois-ci en examinant les achats totaux de chaque client ou groupe de clients. Certains clients paient des prix élevés mais coûtent cher à servir: ceux-là sont souvent de petits clients. Les très gros clients sont faciles à traiter et achètent de grandes quantités du même produit, mais paient des prix trop faibles. Parfois, ces différences

s’équilibrent, mais souvent ce n’est pas le cas. Les figures 14 et 15 présentent les résultats de l’analyse pour l’entreprise Instruments Électroniques inc.

Définissons nos groupes de clients. Les clients de type A sont des clients de détail qui paient un prix très élevé et pour lesquels la marge bénéficiaire est elle aussi très élevée. Ils coûtent cher à servir, mais la marge bénéficiaire contrebalance largement ce coût supplémentaire. Les clients de type B sont des distributeurs qui font de grosses commandes, qui ne coûtent pas cher à servir et qui acceptent de payer des prix plutôt élevés, surtout parce que leurs achats de composants électroniques ne représentent qu’une fraction minime de leurs achats globaux. Les clients de type C sont des entreprises étrangères qui paient des prix élevés, mais qui coûtent très cher à servir. Les clients de type D sont de grands fabricants qui négocient pour obtenir les prix les plus bas, qui requièrent beaucoup de soutien technique et qui exigent de nombreux «rabais».

Client	Ventes (en $)	Revenus	Rentabilité des ventes (%)
Type de clients A	18 350	7865	42,9
Type de clients B	11 450	3916	34,2
Type de clients C	43 100	3969	9,2
Type de clients D	46 470	(2370)	(5,1)
Totaux	119 370	13 380	11,2

FIGURE 14 Instruments Électroniques inc.
Tableau des ventes et profits répartis par types de clients

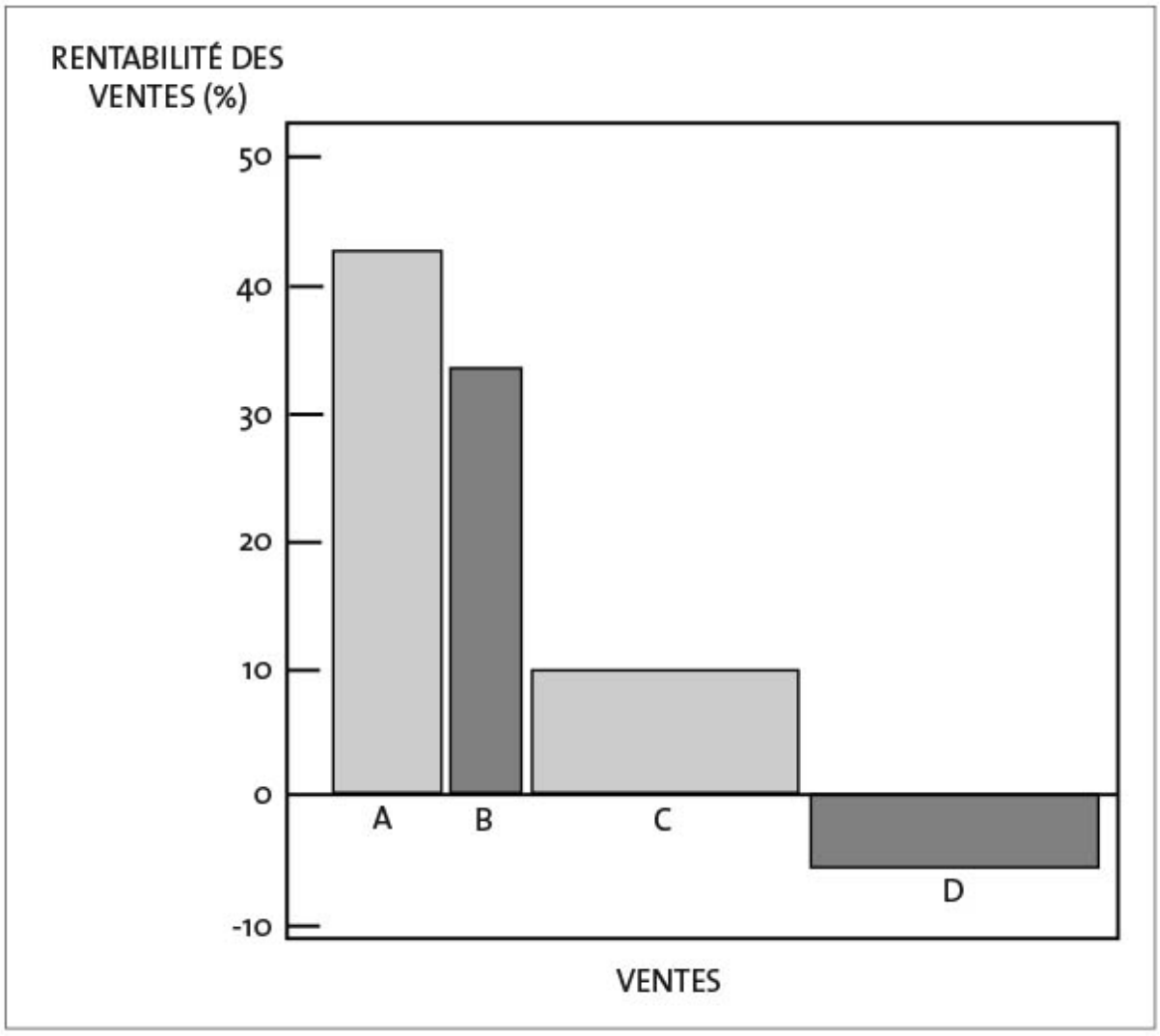


FIGURE 15 Instruments Électroniques inc.
Graphique des ventes et profits répartis par types de clients

Le tableau 80/20 et le graphique 80/20 des types de clients se trouvent respectivement aux figures 16 et 17. Ces données font ressortir une règle 59/15 et une règle 88/25: la catégorie de clients la plus rentable représente 15 p. 100 des revenus, mais 59 p. 100 des profits. La tranche des 25 p. 100 de clients les plus rentables rapporte 88 p. 100 des profits. Cela s'explique en partie par le fait que les clients les plus rentables ont tendance à acheter les produits les plus rentables et qu'ils paient des prix plus élevés comparativement à ce qu'il en coûte de les servir.

Client	Pourcentage des ventes Groupe	Cumulatif	Pourcentage des profits Groupe	Cumulatif
Type de client A	15,4	15,4	58,9	58,9
Type de client B	9,6	25,0	29,3	88,2
Type de client C	36,1	61,1	29,6	117,8
Type de client D	38,9	100,0	(17,8)	100,0

FIGURE 16 Instruments Électroniques inc.
Tableau 80/20 des types de clients

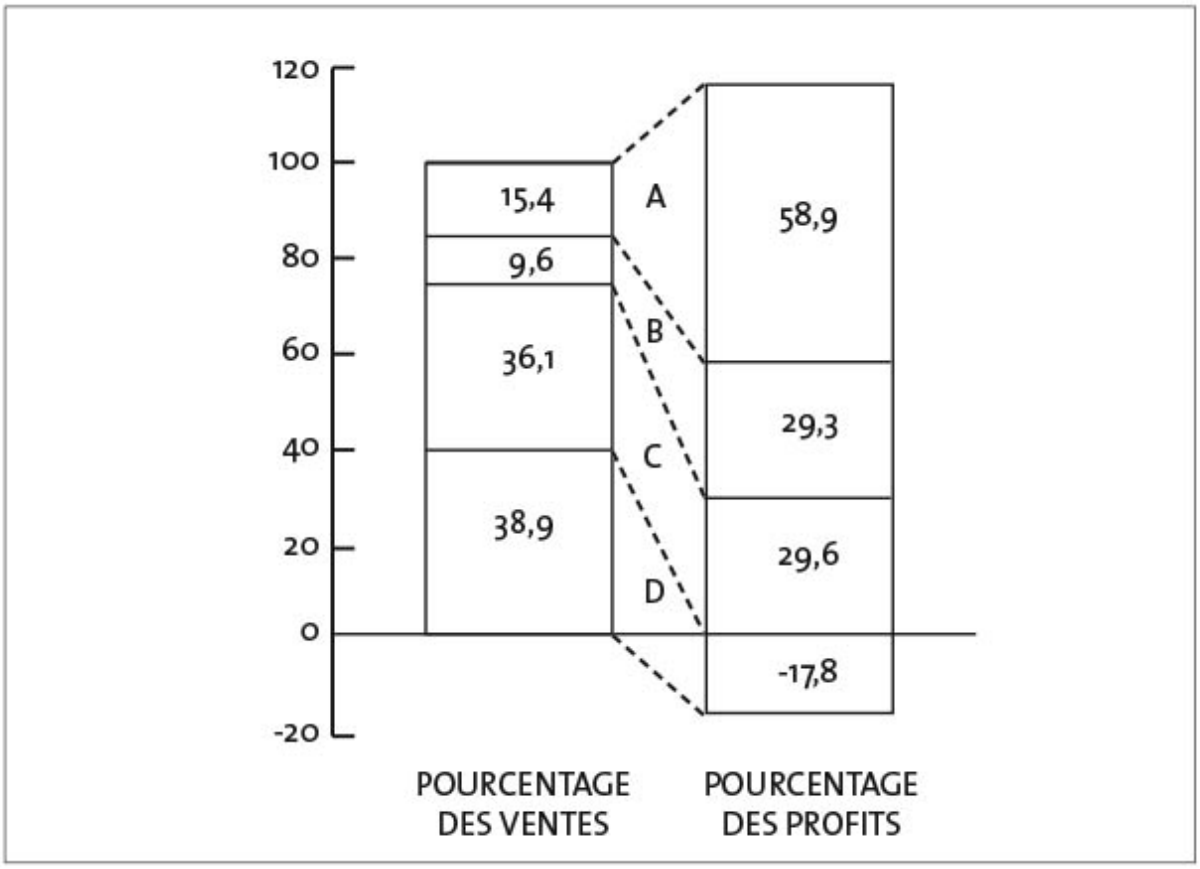


FIGURE 17 Instruments Électroniques inc.
Graphique 80/20 des types de clients

L’analyse a débouché sur une campagne fort réussie de prospection de la clientèle des types A et B (clients de détail et distributeurs). Même si l’on tient compte du coût de cette campagne, les résultats ont été très rentables.

Les prix imposés aux clients de type C (exportation) ont été sélectivement augmentés et on a trouvé des moyens de les servir à meilleur compte, notamment en recourant davantage à la vente par téléphone plutôt qu'en personne. Les clients de type D (grands fabricants) ont été abordés individuellement: 9 d'entre eux achetaient 97 p. 100 de tous les biens vendus aux clients de ce type. Dans certains cas, on a commencé à imposer des frais de soutien technique; dans d'autres, les prix ont été haussés. Trois de ces clients ont été délibérément «perdus» au cours d'une guerre de prix livrée par le concurrent le plus détesté de l'entreprise, lequel subit sans doute aujourd'hui les pertes qu'essuyait Instruments Électroniques inc.!

L'ANALYSE 80/20 APPLIQUÉE À UNE SOCIÉTÉ D'EXPERTS-CONSEILS

Après l'analyse des produits et de la clientèle, choisissez un autre critère qui vous semble particulièrement pertinent pour votre entreprise. Dans le cas précédent du fabricant d'instruments électroniques, nous n'avons pas utilisé d'autres critères d'analyse. Mais, pour illustrer notre propos, considérons le simple critère de répartition des ventes et des profits d'une société d'experts-conseils en gestion stratégique, lequel est illustré aux figures 18 et 19.

Ces figures font ressortir une règle 56/21: les grands projets ne représentent que 21 p. 100 du chiffre d'affaires mais rapportent 56 p. 100 des profits.

Critère de répartition	Ventes (en $)	Revenus	Rentabilité des ventes (%)
Grands projets	35 000	16 000	45,7
Petits projets	135 000	12 825	9,5
Totaux	170 000	28 825	17,0

FIGURE 18 Stratégie inc.
Tableau de la rentabilité relative des grands et des petits clients

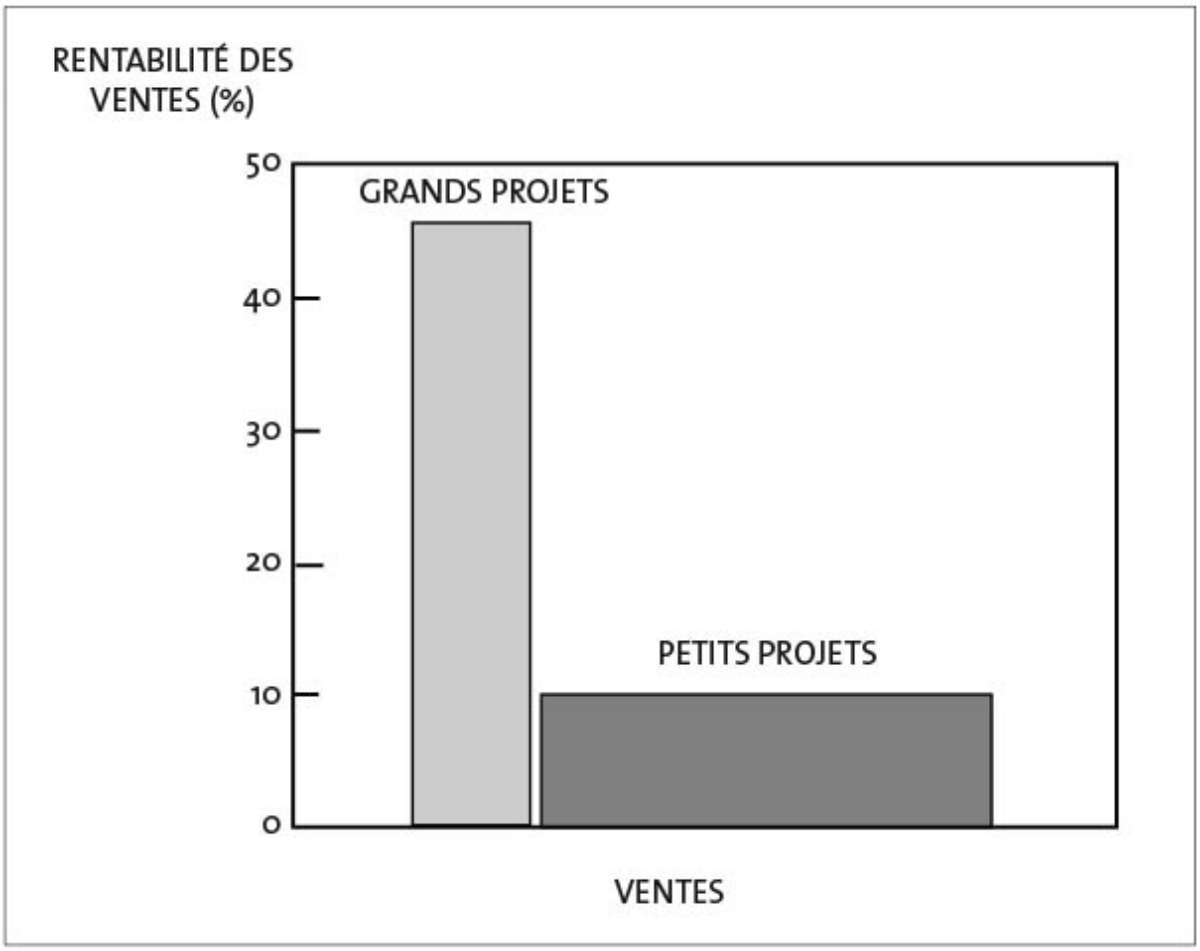


FIGURE 19 Stratégie inc.
Graphique de la rentabilité relative des grands et des petits clients

Une autre analyse, illustrée dans les figures 20 et 21, répartit les activités de la société entre les «anciens» clients (plus de trois ans), les nouveaux (moins de six mois) et les autres.

Ces figures nous apprennent que 26 p. 100 des activités de la société lui rapportent 84 p. 100 des profits: règle 84/26. Ici, le message à saisir est qu'il faut avant tout s'efforcer de conserver les anciens clients et d'accroître le volume de leurs achats, puisqu'ils sont les moins sensibles au prix et les plus économiques à servir. Les nouveaux clients qui ne deviennent pas d'anciens clients ayant été reconnus comme ceux qui occasionnent des pertes pour la société, celle-ci a décidé d'être beaucoup plus sélective dans sa prospection de clientèle: les efforts de vente ont été concentrés sur les clients qui étaient les plus susceptibles de rester fidèles longtemps à la

société.

Les figures 22 et 23 résument une troisième analyse exécutée pour la société, dans laquelle les projets sont répartis entre les fusions et acquisitions (F&A), l'analyse stratégique et les projets opérationnels.

Critère de répartition	Ventes (en $)	Profits	Rentabilité des ventes (%)
Anciens clients	43 500	24 055	55,3
Clients intermédiaires	101 000	12 726	12,6
Nouveaux clients	25 500	(7956)	31,2
Totaux	170 000	28 825	17,0

FIGURE 20 Stratégie inc.
Tableau de la rentabilité relative des anciens et des nouveaux clients

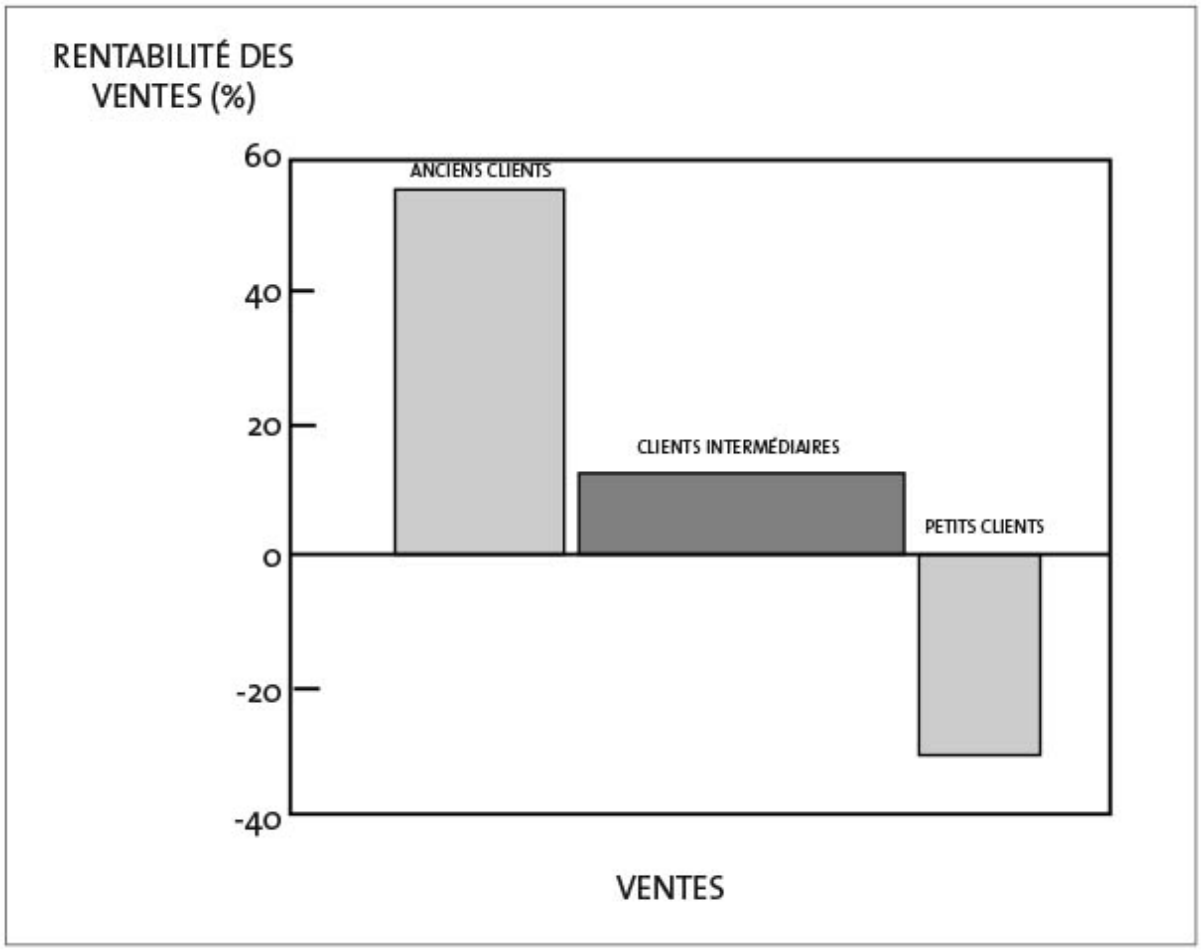


FIGURE 21 Stratégie inc.
Graphique de la rentabilité relative des anciens et des nouveaux clients

Critère de répartition	Ventes (en $)	Profits	Rentabilité des ventes (%)
Fusions et acquisitions	37 600	25 190	67,0
Analyse stratégique	75 800	11 600	15,3
Projets opérationnels	56 600	7965	14,1
Totaux	170 000	28 825	17,0

FIGURE 22 Stratégie inc.
Tableau de la rentabilité par types de projets

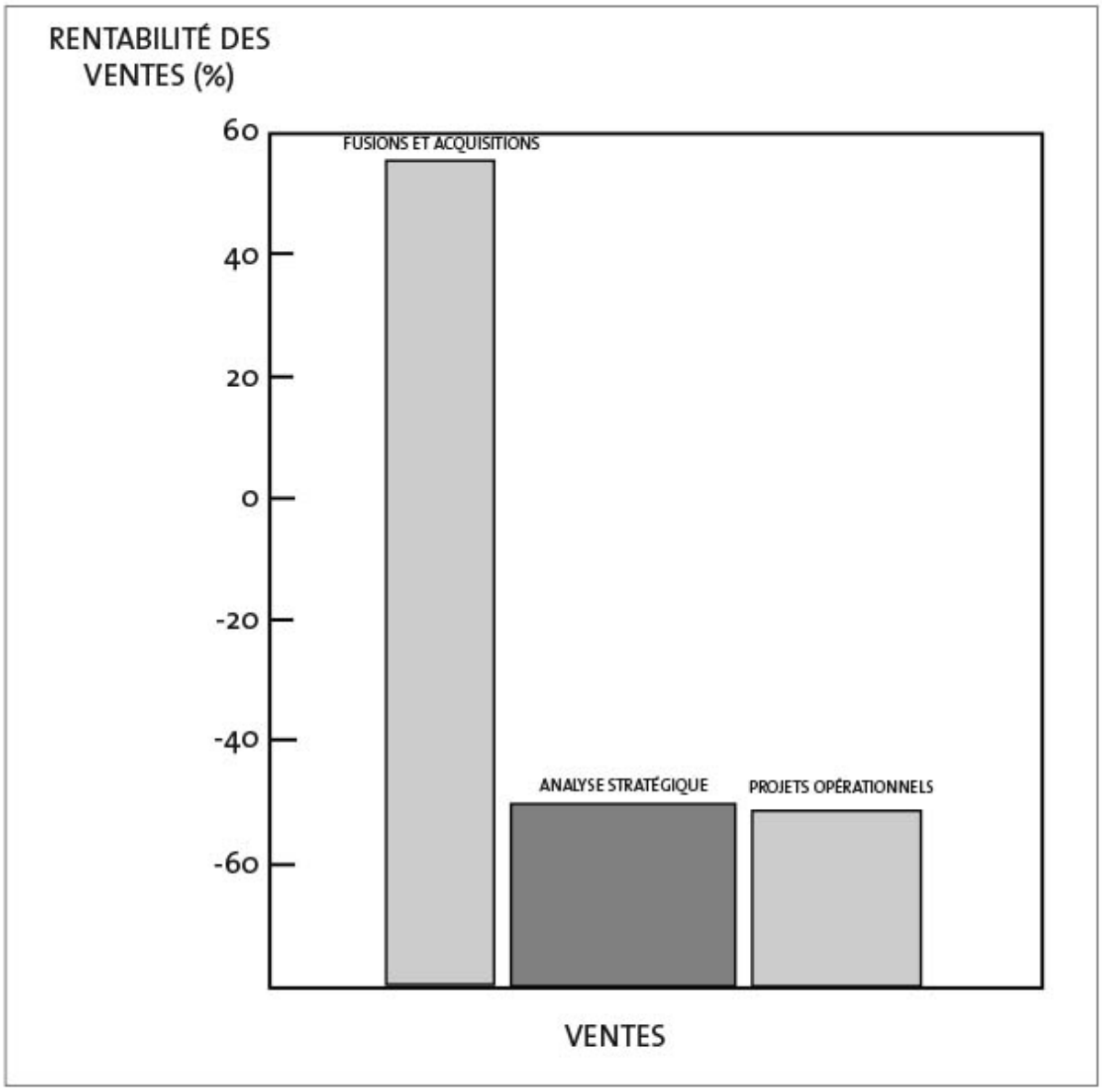


FIGURE 23 Stratégie inc.
Graphique des possibilités par types de projets

Cette répartition fait apparaître une règle 87/22: les F&A sont exceptionnellement rentables, rapportant 87 p. 100 des profits pour seulement 22 p. 100 des revenus. La société a donc redoublé d'efforts pour vendre davantage de projets de F&A.

Les projets opérationnels exécutés pour le compte des anciens clients, lorsqu'ils sont analysés séparément, se situent tout juste au seuil de rentabilité, tandis que ceux qui sont exécutés à la demande des nouveaux

clients occasionnent de lourdes pertes. La décision a donc été prise de ne pas entreprendre de tels projets pour le compte de ces derniers et d'augmenter le prix exigé pour ce travail aux anciens clients ou de les inciter à le confier à des sociétés spécialisées dans le domaine.

LA SEGMENTATION: POUR COMPRENDRE ET ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ

Le meilleur moyen d'analyser la rentabilité de vos activités commerciales consiste à les répartir en *segments de concurrence*. Tandis que les analyses fondées sur les produits, la clientèle ou sur un autre critère pertinent de répartition de vos activités sont en général extrêmement précieuses, les intuitions les plus utiles surgissent lorsqu'on combine clients et produits en «tranches» que l'on définit par référence à nos concurrents les plus importants. Même si cette tâche est moins compliquée qu'elle le paraît, très peu d'entreprises répartissent leurs activités commerciales de cette façon. Une brève explication s'impose donc.

Qu'est-ce qu'un segment de concurrence?

Les segments de concurrence correspondent aux parties de vos activités commerciales dans lesquelles vous rivalisez avec des concurrents différents ou avec des dynamiques de concurrence différentes.

Songez à n'importe quel élément de votre entreprise: produit, client, gamme de produits vendue à un type de clients ou n'importe quel autre critère pertinent pour vous (par exemple, la société d'experts-conseils songera aux projets de fusion et d'acquisition). Posez-vous ces deux questions simples.

- *Dans cette partie de vos activités commerciales, rivalisez-vous avec un concurrent principal différent de celui des autres parties?*

  Dans l'affirmative, cette partie de vos activités commerciales constitue un segment de concurrence (ou segment tout court) distinct. Si vous faites face à un concurrent spécialisé, votre rentabilité dépendra de l'interaction entre votre produit/service et le sien. Lequel des deux les consommateurs préfèrent-ils? Où se situe le coût total de la livraison de votre produit ou de la prestation de votre service par rapport à celui de votre concurrent? Votre rentabilité sera déterminée tout autant par votre concurrent que par

n’importe quoi d’autre.

Par conséquent, il est judicieux de considérer comme distincte cette partie de vos activités, d’arrêter pour celle-ci une stratégie qui vaincra celle de votre concurrent (ou s’harmonisera à celle-ci). Il est également judicieux d’analyser séparément la rentabilité de cette partie de vos activités: des surprises vous attendent peut-être.

Même si, dans la partie de vos activités que vous analysez, votre concurrent est le même que dans une autre partie (par exemple, votre concurrent est le même pour les produits A et B), vous devez vous poser une autre question.

- *Le rapport entre vos ventes et vos parts de marché respectives est-il le même dans les deux parties de vos activités, ou êtes-vous relativement plus fort que votre concurrent dans l’une et plus faible que lui dans l’autre?*

  Par exemple, si votre part du marché est de 20 p. 100 pour le produit A et que celle de votre principal concurrent est de 40 p. 100, ce rapport de 2 à 1 est-il le même pour le produit B? Si votre part du marché est de 15 p. 100 pour le produit B et que celle de votre concurrent est de 10 p. 100 seulement, votre position concurrentielle relative est différente pour les deux produits.

  Deux raisons expliquent cette situation. Il se peut que les clients préfèrent votre marque du produit B, mais préfèrent la marque de votre concurrent pour le produit A. Il se peut aussi que votre concurrent ne s’intéresse pas à son produit B. Peut-être êtes-vous efficace et concurrentiel sur le plan du prix dans le cas du produit B et que l’inverse soit vrai pour le produit A. À cette étape de l’analyse, vous n’avez pas besoin de connaître ces raisons. Il vous suffit de comprendre que, devant ce même concurrent, vous avez l’avantage dans un secteur et votre concurrent l’a dans l’autre. Par conséquent, il s’agit de segments distincts qui présenteront probablement une rentabilité différente.

En tenant compte de vos concurrents, vous trouverez vos critères clés de répartition

Au lieu de vous fonder sur un critère d’analyse conventionnel — sur un produit ou sur la production des divers composants de votre organisation,

par exemple —, pensez en fonction des segments de concurrence pour trouver rapidement les critères les plus utiles pour analyser vos activités et la perspective la plus féconde pour votre entreprise.

Chez Instruments Électroniques inc., les dirigeants n'arrivaient pas à s'entendre sur la manière d'analyser leurs activités. Certains étaient d'avis que les produits constituaient le premier critère d'analyse. D'autres estimaient que c'était plutôt la répartition entre clients utilisant des pipelines (en gros, les pétrolières) et clients utilisant un procédé continu (tels ceux de l'industrie alimentaire). Un troisième groupe privilégiait une répartition entre clients nationaux et clients étrangers. Comme chacun voulait fonder l'analyse sur des critères différents, tous plus ou moins valables, c'était l'impasse dans l'organisation de l'entreprise et dans la communication entre ces groupes.

La répartition des activités par segments de concurrence a invalidé les arguments de chacun. La règle est simple: si dans un secteur d'activité vous ne rivalisez pas avec des concurrents différents ou si votre position concurrentielle n'y est pas différente, il ne s'agit pas d'un segment distinct. Nous en sommes vite arrivés à un ensemble clair de segments que tous les dirigeants pouvaient comprendre.

D'abord, il était évident que nos concurrents étaient différents pour la plupart des produits, mais pas pour tous. Dans les cas où nos concurrents étaient les mêmes et où notre position concurrentielle était semblable, nous avons regroupé les produits. Dans la plupart des autres cas, nous avons gardé les produits séparés.

Nous nous sommes ensuite demandé si notre position concurrentielle auprès des clients «pipeline» et des clients «procédé continu» était différente. Pour tous les produits, sauf un, la réponse était non. Mais pour ce produit, le densimètre, nos principaux concurrents étaient différents. Nous avons donc convenu à cet égard de deux segments: densimètres «pipeline» et densimètres «procédé continu».

Enfin, nous nous sommes demandé si nos concurrents ou notre position concurrentielle étaient différents dans le segment «clients nationaux» et «clients étrangers». Dans la plupart des cas, la réponse était affirmative. Quand le volume des exportations le justifiait, nous nous sommes posé la même question pour chaque pays: avions-nous en Grande-Bretagne le même concurrent qu'en France ou en Asie? Chaque fois que les concurrents

étaient différents, nous établissions des segments distincts.

Nous nous sommes retrouvés avec un patchwork de 15 grands segments (pour nous faciliter la tâche, nous avons regroupé les segments trop petits), généralement définis en fonction du produit et de la région, mais, dans un cas, en fonction du produit et du type de clients (cas du densimètre, où les segments étaient: densimètre «pipeline» étranger et densimètre «procédé continu» étranger). Pour chaque segment, la position concurrentielle ou le concurrent principal était différent. Nous avons ensuite analysé la répartition des ventes et des profits entre les segments, comme l'illustrent les figures 24 et 25.

Segment	Ventes	Profits (en $)	Rentabilité des ventes (%)
1	2250	1030	45,8
2	3020	1310	43,4
3	5370	2298	42,8
4	2000	798	39,9
5	1750	532	30,4
6	17 000	5110	30,1
7	3040	610	25,1
8	7845	1300	17,0
9	4224	546	12,9
10	13 000	1300	10,0
11	21 900	1927	8,8
12	18 100	779	4,3
13	10 841	(364)	(3,4)
15	5030	(820)	(15,5)
15	4000	(3010)	(75,3)
Totaux	119 370	13 380	11,2

FIGURE 24 Instruments Électroniques inc.
Tableau de rentabilité par segments

Pour mettre en relief le déséquilibre entre la répartition des ventes et celle des profits, nous pouvons préparer soit un tableau 80/20 (figure 26), soit un graphique 80/20 (figure 27). Ces figures nous apprennent que les six segments supérieurs ne représentent que 26,3 p. 100 des ventes mais rapportent 82,9 p. 100 des profits: voilà donc une règle 83/26.

Quelles mesures la société a-t-elle prises pour accroître ses profits?

Les figures 26 et 27 ont attiré l'attention des dirigeants de la société sur trois types d'activités.

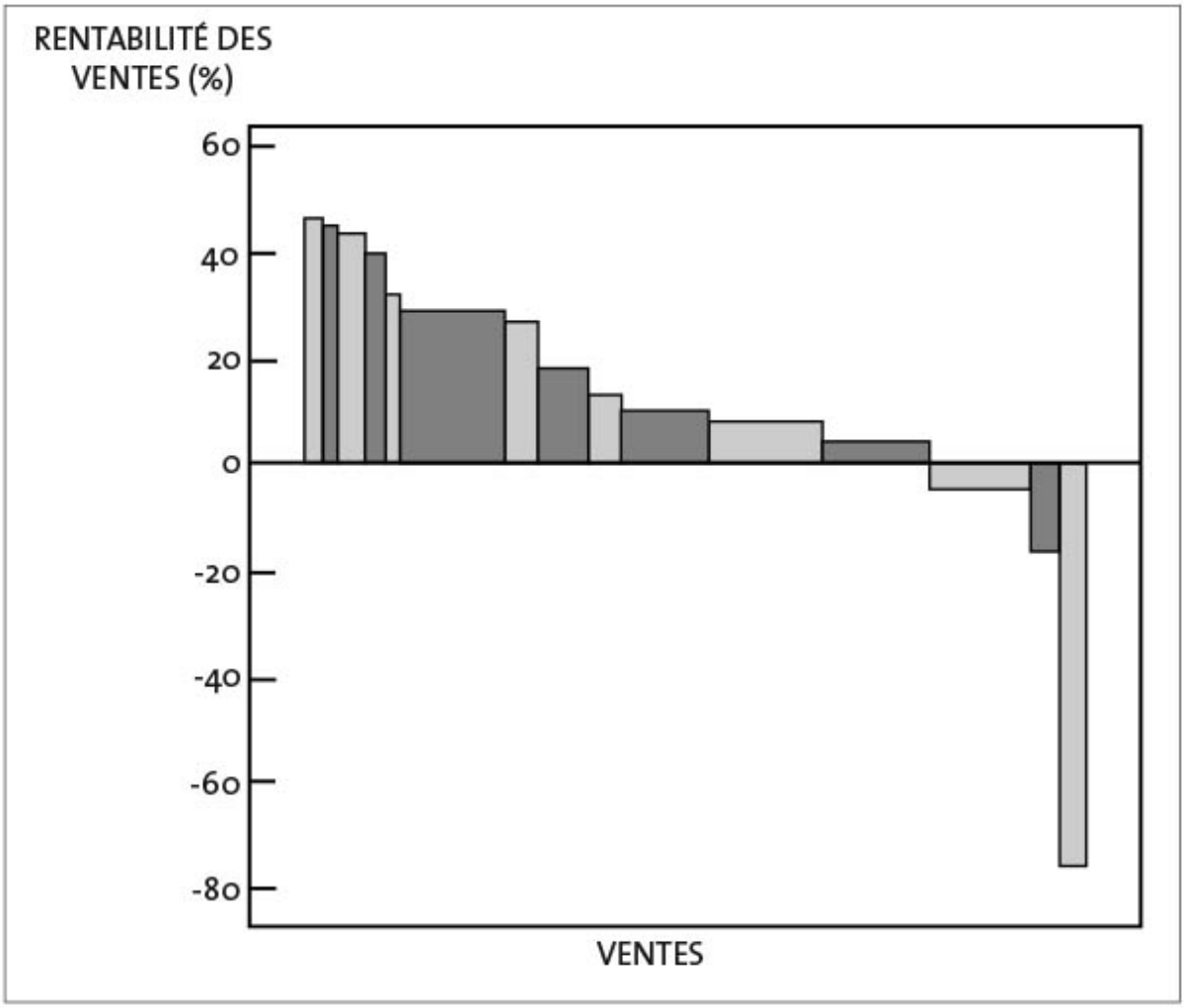


FIGURE 25 Instruments Électroniques inc.
Graphique des possibilités par segments

On a d’abord donné au quart le plus rentable des activités, les segments 1 à 6, le premier rang — A — des priorités; il fallait en stimuler vigoureusement le développement. Plus de 80 p. 100 des profits provenaient de ces segments; pourtant, la direction n’y consacrait qu’une partie de son temps de gestion proportionnelle au pourcentage du chiffre d’affaires que ceux-ci représentaient. Il a été décidé d’accorder à ces segments les deux tiers du temps de gestion total. L’équipe de vente s’est efforcée de vendre davantage de ces produits aux clients actuels et de trouver de nouveaux clients. La direction a constaté qu’elle pouvait se permettre d’offrir des services supplémentaires ou de réduire légèrement les prix sans diminuer sensiblement la rentabilité de ces segments.

Segment	Pourcentage des ventes		Pourcentage des profits	
	Type	Cumulatif	Type	Cumulatif
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	-2,7	128,8
14	4,2	96,6	-6,0	122,6
15	3,4	100,0	-22,6	100,0

FIGURE 26 Instruments Électroniques inc.
Tableau 80/20 des ventes et des profits par segments

Le groupe de segments suivant — les segments 7 à 12 — représentait 57 p. 100 des ventes totales et 49 p. 100 des profits; autrement dit, sa rentabilité était légèrement inférieure à la moyenne. Ces segments ont reçu la priorité B, même s'il était clair que certains (tels les segments 7 et 8) étaient plus intéressants que d'autres (le 11 et le 12). La priorité à accorder à ces segments dépendait également de la réponse donnée aux deux questions posées au début du présent chapitre, c'est-à-dire: le segment est-il ou non un bon marché et la position concurrentielle de l'entreprise y est-elle bonne ou non? Les réponses à ces questions sont décrites dans la dernière partie du présent chapitre.

À cette étape-là, la direction a décidé de réduire le temps de gestion qu'elle consacrait aux segments de priorité B, le faisant passer de 60 p. 100 à environ 30 p. 100. Elle a également haussé les prix de certains des segments les moins rentables.

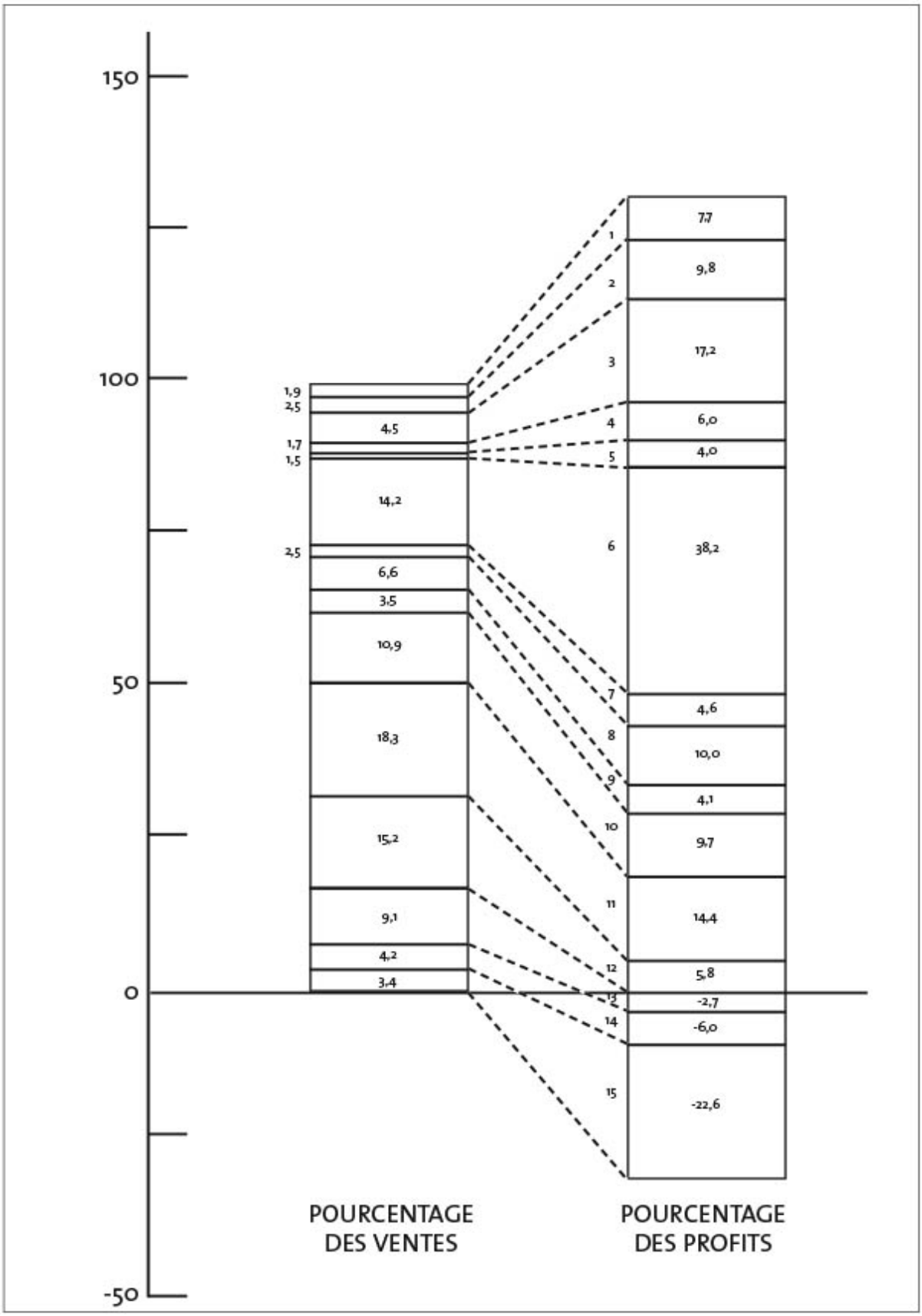

150
100
50
0
-50
1,9
2,5
4,5
1,7
1,5
14,2
2,5
6,6
3,5
10,9
18,3
15,2
9,1
4,2
3,4
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
7,7
9,8
17,2
6,0
4,0
38,2
4,6
10,0
4,1
9,7
14,4
5,8
-2,7
-6,0
-22,6
POURCENTAGE DES VENTES
POURCENTAGE DES PROFITS

FIGURE 27 Instruments Électroniques inc.
Graphique 80/20 de rentabilité par segments

Priorité	Segments	Pourcentage des profits	Pourcentage	Mesures à prendre
A	1-6	26,3	82,9	Intensifier l'effort Allonger le temps de gestion Réduire les prix
B	7-12	57,0	48,5	Raccourcir le temps de gestion Réduire l'effort de vente Hausser certains prix
X	13-15	16,7	(31,4)	Évaluer la viabilité
Totaux		100,0	100,0	

FIGURE 28 Instruments Électroniques inc.
Résultats de l'Analyse 80/20

Le troisième groupe, qui a reçu la priorité X, comprenait les segments générateurs de pertes 13-15. La décision des mesures à prendre à leur égard, comme cela avait été le cas pour les segments de priorité B, a été reportée jusqu'à ce que soient mesurées l'attractivité des marchés et la solidité de la position concurrentielle de l'entreprise dans chacun de ces marchés.

Avant de prendre une décision finale pour chacun des segments, toutefois, la direction supérieure de l'entreprise s'est penchée sur deux autres questions qui, outre celle de la rentabilité, sont critiques pour la stratégie.

- Ce segment est-il un marché intéressant?
- Quelle y est la position concurrentielle de l'entreprise?

La figure 29 reflète les conclusions finales auxquelles l'entreprise est arrivée en matière de stratégie.

Segment	Marché attractif ?	Position concurrentielle	Rentabilité
1	Oui	Bonne	Très bonne
2	Oui	Bonne	Très bonne
3	Oui	Bonne	Très bonne
4	Oui	Bonne	Très bonne
5	Oui	Bonne	Bonne
6	Oui	Bonne	Bonne
7	Oui	Moyenne	Bonne
8	Oui	Moyenne	Plutôt bonne
9	Oui	Mauvaise	Acceptable
10	Pas beaucoup	Bonne	Acceptable
11	Pas beaucoup	Bonne	Acceptable
12	Non	Moyenne	Médiocre
13	Oui	Croissante	Négative
14	Non	Moyenne	Négative
15	Non	Mauvaise	Négative

FIGURE 29 Instruments Électroniques inc.
Diagnostic stratégique

Quelles mesures ce diagnostic a-t-il entraînées?

Tous les segments de priorité A étaient également des marchés attractifs — ils étaient en pleine croissance et difficiles à pénétrer pour de nouveaux concurrents; il n’y avait aucune menace de technologies rivales; le pouvoir de négociation y était élevé face aux clients et face aux fournisseurs de composants. Par conséquent, presque tous les concurrents déjà entrés dans ces marchés réalisaient de bons profits.

L’entreprise jouissait aussi d’une bonne position concurrentielle dans chacun des segments, c’est-à-dire qu’elle y détenait une grande part du marché et qu’elle en était l’un des trois fournisseurs principaux. Sa technologie était supérieure à la moyenne et son coût de revient inférieur à celui de ses concurrentes.

Puisque ces segments étaient également les plus rentables, l'Analyse a confirmé les implications de la comparaison 80/20 des profits. Les segments 1 à 6 ont par conséquent conservé la priorité A, et les efforts ont été concentrés en vue de retenir les clients actuels et d'élargir la part du marché grâce à une augmentation des ventes aux clients actuels et à la prospection.

La stratégie pouvait désormais être raffinée pour certains autres segments de priorité B. Le segment 9 semblait intéressant. La rentabilité y était acceptable, mais pas parce que le marché n'était pas attractif. Au contraire, il l'était fortement, et la plupart des autres concurrents réalisaient de bons profits. Mais l'entreprise ne s'était taillé qu'une faible part du marché et son coût de revient y était plus élevé que celui de ses concurrentes, surtout du fait d'une technologie dépassée.

La mise à jour de cette technologie aurait nécessité des efforts démesurés et entraîné de lourdes dépenses. Il a donc été décidé d'exploiter le segment sans se soucier de la part du marché, en réduisant les efforts consentis pour la protéger et en augmentant les prix. On s'attendait à ce que ces mesures provoquent une chute des ventes mais aussi, temporairement, une hausse des profits. En réalité, elles ont augmenté les marges bénéficiaires, mais n'ont causé à court terme qu'une faible chute des ventes. Les clients se sont révélés liés eux aussi à l'ancienne technologie; ils pouvaient difficilement changer de fournisseur avant d'adopter la nouvelle technologie. Pour l'entreprise, la rentabilité de ce segment est passée de 12,9 p. 100 à plus de 20 p. 100, même si ses dirigeants étaient conscients qu'il s'agissait là d'une évolution probablement temporaire.

Les segments 10 et 11, où l'entreprise jouissait de la plus grande part du marché, n'étaient pas attractifs. La taille du marché diminuait; l'offre y était supérieure à la demande; les clients tenaient le gros bout du bâton et pouvaient négocier des prix incroyablement bas. Malgré le fait qu'elle était le chef de file dans ce marché, l'entreprise a décidé de ne plus y consacrer d'énergie, et tous les investissements prévus ont été annulés.

La même décision a été prise pour le segment 12, mais pour d'autres raisons. Le marché était encore moins attractif que celui des segments 10 et 11 et l'entreprise n'y jouissait que d'une part moyenne. Tous les nouveaux programmes de marketing de même que les investissements prévus ont été annulés.

En ce qui concerne les segments de priorité X, ceux qui occasionnaient des pertes, l'entreprise a constaté que deux de ces trois segments, le 14 et le 15, étaient des marchés vastes mais pas du tout attractifs, dans lesquels sa situation concurrentielle était défavorable. L'entreprise a abandonné ces deux segments; dans l'un d'eux, elle a même vendu une partie de son usine à un concurrent. Elle n'en a pas obtenu un bon prix, mais, au moins, en plus d'arrêter l'hémorragie, elle a touché un peu d'argent et certains emplois ont été conservés. Dans l'autre segment, elle a mis fin à toutes ses activités.

Le segment 13, lui aussi de priorité X, a connu un autre sort. Même si l'entreprise y essuyait des pertes, il s'agissait d'un marché structurellement attractif; la croissance annuelle était de 10 p. 100, et tous les concurrents y réalisaient d'intéressants profits. En réalité, même si l'entreprise enregistrait des pertes après répartition de tous les coûts, la marge brute réalisée dans le segment était assez élevée. L'ennui, c'est qu'elle n'avait pénétré ce marché que l'année précédente et qu'elle devait consentir d'importants investissements en technologie et d'intenses efforts de vente. Mais sa part du marché croissait et, si elle continuait de progresser au même rythme, l'entreprise pouvait espérer devenir en moins de trois ans l'un des trois premiers fournisseurs du segment. À ce moment-là, le montant plus élevé de ses ventes réduisant ses coûts unitaires, l'entreprise réaliserait des profits élevés. Elle a donc décidé de consacrer plus d'efforts au segment 13 afin d'atteindre le plus tôt possible la taille minimale lui permettant d'y être rentable.

NE TIREZ PAS DE CONCLUSIONS SIMPLISTES DE L'ANALYSE 80/20

Le segment 13 de l'exemple précédent nous aidera à démontrer que l'Analyse 80/20 des profits ne nous donne pas toutes les bonnes réponses. Cette Analyse n'est qu'un instantané de la situation telle qu'elle est à un moment donné; elle ne peut pas donner une image des forces ou tendances susceptibles de modifier la rentabilité. L'analyse de rentabilité de type 80/20 est une condition nécessaire mais insuffisante à une bonne stratégie.

En revanche, le meilleur moyen de commencer à faire de l'argent est incontestablement de cesser d'en perdre. Notez que, mis à part le segment 13, la seule Analyse 80/20 des profits aurait donné à peu près le bon résultat dans 14 des 15 segments étudiés, qui représentaient plus de 90 p. 100 des

revenus. Cela ne signifie pas que l’analyse stratégique s’arrête avec l’Analyse 80/20, mais plutôt qu’elle devrait commencer par celle-ci. Pour trouver des réponses complètes, vous devez évaluer l’attractivité des segments et la position concurrentielle de l’entreprise dans chacun de ces segments. La figure 30 fait le sommaire des mesures prises par l’entreprise Instruments Électroniques inc.

80/20: GUIDE VERS LE FUTUR — TRANSFORMER L’ENTREPRISE

Voilà qui conclut notre analyse stratégique des segments existants, pour lesquels il est préférable de commencer par une Analyse 80/20 des profits. Comme nous l’avons vu, ces analyses sont essentielles pour la mise au point d'une stratégie commerciale fondée sur lasegmentation. Mais nous sommes loin d’avoir épuisé tous les moyens d’utiliser le Principe 80/20 en stratégie. Ce Principe est également inestimable pour prévoir quels seront les prochains bonds en avant de votre entreprise.

Segments	Priorité	Caractéristiques	Mesures
1-6	A	Marchés attractifs Bonnes parts des marchés Rentabilité élevée	Concentration intense de la gestion Intensification de l’effort de vente Flexibilité en vue d’accroître les ventes
7-8	B	Marchés attractifs Position concurrentielle moyenne Bonne rentabilité	Conserver sa position Aucune initiative particulière
9	C	Marché attractif Technologie et parts des marchés médiocres	Réduction des coûts et hausse des prix
10-11	C	Marchés non attractifs Bonnes parts des marchés Rentabilité acceptable	Réduction des efforts
12	C	Marché non attractif Position concurrentielle moyenne Rentabilité médiocre	Réduction importante des efforts
13	A	Marché attractif Position concurrentielle croissante	Élargissement rapide de la part du marché

		Rentabilité négative	
14-15	Z	Marchés non attractifs	Vente ou fermeture des installations
		Positions concurrentielles moyenne/médiocre Rentabilité négative	

FIGURE 30 Instruments Électroniques inc.
Mesures prises à la suite de toutes les Analyses 80/20

Nous avons tendance à présumer que nos organisations et nos industries ont à peu près atteint leur performance maximale. Nous croyons que notre monde des affaires est extrêmement concurrentiel et qu'il a atteint une sorte d'équilibre ou la phase finale du jeu. Rien n'est plus loin de la vérité!

Mieux vaudrait partir de la prémisse selon laquelle notre industrie est tout à fait détraquée et qu'elle pourrait être beaucoup plus efficacement structurée pour mieux répondre aux besoins des clients. Et, en ce qui concerne votre entreprise, votre ambition devrait être de la transformer au cours de la prochaine décennie, de sorte que dans 10 ans vos collègues se diront en évoquant le passé, l'air piteux: «Je ne peux pas croire que nous faisions les choses ainsi. Nous devions être fous!»

L'innovation, c'est ce qui compte; elle est indispensable à quiconque veut jouir d'un avantage futur sur la concurrence. Nous avons tendance à croire que l'innovation est chose ardue, mais, grâce à l'utilisation imaginative du Principe 80/20, il devient à la fois facile et amusant d'innover! Envisagez, par exemple, de suivre ces pistes prometteuses.

- Sachez que 80 p. 100 des profits réalisés par toutes les industries le sont par 20 p. 100 d'entre elles. Dressez la liste des industries les plus rentables que vous connaissez — industrie pharmaceutique, experts-conseils — et demandez-vous pourquoi votre industrie ne peut pas leur ressembler davantage.
- Sachez que 80 p. 100 des profits réalisés dans quelque industrie que ce soit le sont par 20 p. 100 des entreprises en faisant partie. Si votre entreprise n'est pas de celles-là, que font-elles de bon que vous ne faites pas?
- Sachez que 80 p. 100 de la valeur perçue par les clients se rapporte à

20 p. 100 de toutes les activités d'une entreprise. Dans votre cas, que sont ces 20 p. 100? Qu'est-ce qui vous empêche de hausser ce pourcentage? Qu'est-ce qui vous empêche de transformer radicalement pour le mieux ces 20 p. 100?

- Sachez que 80 p. 100 des activités d'une entreprise produisent moins de 20 p. 100 de ce qui est à l'avantage du client. Que sont ces 80 p. 100? Pourquoi ne pas les abolir? Par exemple, si vous êtes banquier, pourquoi exploiter des succursales? Si vous fournissez des services, pourquoi ne pas le faire par téléphone ou par ordinateur personnel? Dans quelles dimensions de vos activités des «moins» pourraient-ils valoir des «plus», comme dans le libre service? Le client ne pourrait-il pas fournir lui-même une partie des services?
- Sachez que 80 p. 100 des avantages offerts par un produit ou service peuvent être fournis pour 20 p. 100 de son coût. Bon nombre de clients préféreraient acheter un produit plus simple mais meilleur marché. Y a-t-il un concurrent qui fournisse un tel produit dans votre industrie?
- Sachez que 80 p. 100 des profits de quelque industrie que ce soit proviennent de 20 p. 100 de ses clients. Votre entreprise profite-t-elle d'une part disproportionnée de ces clients? Dans la négative, que pourriez-vous faire pour l'obtenir?

Pourquoi avez-vous besoin de personnel?

Quelques exemples de transformation d'industries illustreront notre propos. Ma grand-mère était propriétaire de la petite épicerie du coin. Elle prenait les commandes, préparait les sacs, puis j'allais les livrer à bicyclette. Un jour, un supermarché a ouvert ses portes dans la ville. Les clients devaient faire leur propre marché et rapporter eux-mêmes les provisions à la maison. En échange, le supermarché leur offrait une plus grande variété de produits, de meilleurs prix… et un parking. Les clients de ma grand-mère n'ont pas tardé à affluer au supermarché.

Certaines industries, comme celle de la vente d'essence au détail, ont vite saisi l'avantage du libre service. D'autres, comme celle de la vente de meubles au détail ou celle de la banque, estimaient qu'il ne leur convenait pas. Tous les ans, un nouveau concurrent, comme IKEA dans le commerce des meubles, prouve que le concept du libre service est encore applicable.

La vente au rabais est une autre vieille stratégie de transformation. Offrez

moins de choix, moins d'à-côtés, moins de services et des prix beaucoup plus bas. Si 20 p. 100 des produits représentent 80 p. 100 des ventes: ne stockez que ceux-là. J'ai déjà travaillé chez un marchand de vins qui gardait en stock 30 types de bordeaux rouges. Qui avait besoin d'un tel choix? Le magasin a été repris par une chaîne de distribution au rabais; aujourd'hui, un entrepôt à vins a ouvert ses portes à quelques rues de là.

Qui aurait cru il y a 50 ans que les consommateurs voudraient de la restauration rapide? Aujourd'hui, qui se rend compte que le mégarestaurant — facilement accessible, il propose à prix modique un menu limité et prévisible, dans un décor au luxe tapageur, mais vous devez quitter votre table au bout de 90 minutes — sonne le glas du petit restaurant traditionnel exploité par son propriétaire?

Pourquoi insistons-nous pour confier à du personnel des tâches que des machines peuvent exécuter plus économiquement? Quand les compagnies aériennes commenceront-elles à utiliser des robots pour servir les passagers? La plupart des gens préfèrent se faire servir par des êtres humains, mais les machines sont beaucoup plus fiables et coûtent beaucoup moins cher. Les machines pourraient fournir 80 p. 100 des avantages pour 20 p. 100 du coût. Dans certains cas, comme celui des guichets automatiques, elles fournissent un meilleur service, plus rapide, pour une fraction du coût que représente un préposé à la caisse. Au siècle prochain, seuls les vieux schnocks comme moi préféreront traiter avec des humains, et même moi, je n'en suis pas sûr.

La moquette est-elle chose du passé?

Je préfère que vous vous en remettiez à votre imagination, mais je vous donne un dernier exemple de cas où le Principe 80/20 a changé le sort d'une entreprise et changera peut-être celui de toute une industrie.

La société Interface Corporation de Géorgie est un fournisseur de moquette dont le chiffre d'affaires atteint les 800 millions de dollars américains. Naguère, elle vendait des moquettes; aujourd'hui, elle les loue, installant des dalles de moquette plutôt que la moquette traditionnelle. Interface a compris que 20 p. 100 de n'importe quelle moquette subit 80 p. 100 de l'usure. Normalement, quand on remplace la moquette, 80 p. 100 de sa surface est encore en parfait état. Le bail de location mis au point par Interface prévoit une inspection périodique de l'installation et le

remplacement des dalles usées ou endommagées. Cette méthode réduit les coûts pour Interface comme pour le client. Une simple observation de type 80/20 a permis de transformer une entreprise et pourrait révolutionner toute une industrie!

CONCLUSION

Selon le Principe 80/20, votre stratégie n'est pas la bonne. Si vous réalisez la majeure partie de vos profits dans un nombre limité d'activités, vous devriez inverser vos habitudes et concentrer vos efforts sur la minorité d'activités qui vous rapportent. Pourtant, ce n'est là qu'une partie de la solution. Derrière la nécessité de bien orienter sa concentration se cache une vérité encore plus importante en matière d'affaires. C'est ce thème que nous aborderons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5

SIMPLICITÉ ÉGALE BEAUTÉ

Je vise la simplicité. Si la majorité des gens possèdent peu et que les choses essentielles de la vie coûtent cher (sans parler du luxe auquel tout le monde a droit, à mon avis), c'est que presque tout ce que nous fabriquons est plus compliqué que nécessaire. Nos vêtements, nos aliments, nos meubles — tout pourrait être beaucoup plus simple qu'actuellement et en même temps plus beau.

HENRY FORD[1]

Nous avons vu au chapitre précédent que presque toutes les entreprises peuvent se découper en «tranches» d'activités dont la rentabilité varie largement. Le Principe 80/20 propose une hypothèse de travail extravagante: en général, le cinquième des ventes d'une entreprise lui rapporte les quatre cinquièmes de ses profits. Inversement, les quatre cinquièmes de ses ventes ne lui rapportent que le cinquième de ses profits. Voilà une hypothèse bizarre. Si nous supposons que le chiffre d'affaires d'une telle entreprise est de 100 millions et que ses profits totaux atteignent les 5 millions, pour que le Principe 80/20 soit juste, il faudrait que 20 millions de vente rapportent 4 millions de profit, soit une rentabilité de 20 p. 100, tandis que 80 millions de vente n'entraîneraient que 2 millions de profit, soit une rentabilité de 1,25 p. 100 seulement. Cela signifie que le cinquième le plus rentable des ventes l'est 16 fois plus que les quatre cinquièmes restants. Ce qui est extraordinaire, c'est que, lorsque l'hypothèse est mise à l'épreuve, elle se révèle généralement juste, ou pas très loin de la réalité.

Comment cela peut-il être vrai? L'intuition nous dit évidemment que certaines tranches d'activités peuvent être beaucoup plus rentables que

d’autres. Mais 16 fois plus? C’est quasiment incroyable. Et il arrive souvent que les présidents d’entreprise qui font analyser la rentabilité de leurs gammes de produits refusent d’emblée de croire les résultats de l’étude. Même après avoir vérifié les hypothèses et refait les calculs, ils restent tout étonnés.

Ensuite, les cadres supérieurs de l’entreprise refusent d’éliminer les 80 p. 100 d’activités non rentables sous le prétexte apparemment raisonnable qu’elles contribuent largement à l’absorption des coûts indirects. Selon eux, l’élimination de ces 80 p. 100 réduirait les profits, puisqu’il est tout simplement impossible d’éliminer aussi 80 p. 100 des coûts indirects en un laps de temps raisonnable.

Devant ces objections, les analystes ou consultants cèdent généralement aux propositions des cadres supérieurs. Seules les activités absurdement non rentables sont éliminées, et bien peu d’efforts sont dirigés vers l’expansion des activités extrêmement rentables.

C’est là un compromis redoutable, fondé sur un malentendu. Peu de gens s’arrêtent un instant pour se demander *pourquoi* les activités non rentables ne le sont pas. Moins encore se demandent s’il est possible, en pratique comme en théorie, de se donner une entreprise regroupant exclusivement les tranches d’activités les plus rentables et d’éliminer 80 p. 100 des coûts indirects.

La vérité est que les activités non rentables le sont à ce point *parce qu’*elles requièrent les coûts indirects et aussi parce que la multiplication des tranches d’activités rend l’organisation extrêmement lourde et compliquée. De même, il est vrai que les activités particulièrement rentables ne requièrent pas de coûts indirects ou n’en requièrent qu’une faible partie. Vous *pourriez* vous donner une entreprise qui ne se consacre qu’à des tranches d’activités rentables, et celle-ci *pourrait* présenter la même rentabilité absolue, si seulement vous en modifiiez l’organisation.

Pourquoi? Parce que simplicité égale beauté. On dirait que les gens d’affaires aiment la complexité. Aussitôt qu’une entreprise simple commence à prospérer, ses cadres dépensent des quantités folles d’énergie pour la rendre plus complexe. Mais la rentabilité commerciale est allergique à la complexité. À mesure que l’entreprise se complexifie, sa rentabilité décline considérablement. Pas seulement parce qu’elle s’alourdit d’activités inutiles, mais aussi parce que la seule complexification de l’entreprise en

déprime le rendement plus sûrement que n'importe quel autre moyen imaginable.

Il s'ensuit que ce processus peut être stoppé et renversé. On peut simplifier une entreprise complexe, et sa rentabilité peut monter en flèche. Tout ce qu'il faut, c'est une bonne compréhension des coûts de la complexité (ou de la valeur de la simplicité) et le courage d'éliminer au moins les quatre cinquièmes des coûts indirects mortels engendrés par la hiérarchie des gestionnaires.

SIMPLICITÉ ÉGALE BEAUTÉ, COMPLEXITÉ ÉGALE LAIDEUR

Ceux parmi nous qui croient au Principe 80/20 ne réussiront jamais à transformer l'industrie avant de pouvoir prouver que simplicité égale beauté et d'expliquer la justesse de cette équation. Tant que les gens ne comprendront pas cela, ils ne seront jamais disposés à renoncer à 80 p. 100 de leurs activités actuelles (et à éliminer 80 p. 100 de leurs coûts indirects).

Il nous faut donc retourner à l'essentiel et corriger la conception généralement répandue à propos des racines de la réussite dans les affaires. Pour ce faire, nous devons nous engager dans la controverse actuelle sur la taille de l'entreprise, à savoir nous demander si elle constitue un facteur positif ou négatif pour celle-ci. En réglant ce différend, nous serons également en mesure de montrer pourquoi simplicité égale beauté.

Une évolution très intéressante, et sans précédent, est en train de se produire dans notre structure industrielle. Depuis la révolution industrielle, les entreprises sont devenues plus grosses et plus diversifiées. Jusqu'à la fin du XIX^{e} siècle, presque toutes les entreprises étaient nationales ou régionales; elles tiraient le gros de leurs revenus de leur pays, et presque toutes ne se livraient qu'à un seul type d'activités. Le XX^{e} siècle a été témoin d'une série de transformations qui ont changé la nature même des entreprises et de notre vie quotidienne. Premièrement, en grande partie grâce à la quête réussie de Henry Ford en vue de «démocratiser» l'automobile, la chaîne d'assemblage s'est répandue, multipliant les revenus de l'entreprise moyenne, créant des masses de biens de consommation vendus sous marque pour la première fois de l'histoire, réduisant radicalement le coût de revient de ces biens, et donnant de plus en plus de

puissance aux entreprises les plus grosses. La multinationale est ensuite apparue, prenant d'assaut les Amériques et l'Europe, et plus tard le monde entier. Elle a été suivie par le conglomérat, nouvelle race de société qui refusait de se limiter à un seul type d'activités et qui a rapidement étendu ses tentacules sur bon nombre de secteurs industriels et sur une myriade de produits. Plus tard, on a inventé et raffiné la prise de contrôle hostile, machine alimentée par l'ambition des gestionnaires et huilée par la capacité d'emprunt de la proie, qui a fait gonfler encore plus l'entreprise. Enfin, au cours des 30 dernières années du siècle, la détermination des capitaines d'industries, surtout japonais, à devenir les leaders planétaires dans leurs marchés prioritaires et à accaparer la plus grande part du marché possible a constitué la dernière manifestation du culte du gigantisme de l'entreprise.

Pour diverses raisons donc, on a connu durant les 75 premières années du siècle une expansion progressive, apparemment impossible à arrêter, de la taille de l'entreprise et, jusqu'à tout récemment, une diversification croissante des activités des plus grandes entreprises. Mais, dans les deux dernières décennies du XX^{e} siècle, cette tendance s'est soudainement arrêtée et inversée. En 1979, les plus grandes sociétés américaines figurant sur la liste de *Fortune 500* représentaient près de 60 p. 100 du produit intérieur brut des États-Unis; au début des années 1990, cette proportion avait chuté à seulement 40 p. 100.

Cela signifie-t-il que petite taille égale beauté?

Non. Ce serait là la mauvaise conclusion à tirer de ce qui précède. La vieille croyance des chefs d'entreprise et des stratèges selon laquelle la taille de l'entreprise et de la part du marché constituent des atouts est tout à fait juste. Une grande taille permet de répartir sur un plus grand volume de vente les charges fixes, surtout les coûts indirects, lesquels constituent la majorité de tous les coûts (depuis que les usines ont été rendues plus efficaces). La part du marché aide à hausser les prix. L'entreprise la plus populaire, qui jouit de la meilleure réputation, qui met en marché les meilleures marques et qui a les clients les plus loyaux devrait être en mesure d'exiger des prix plus élevés que ceux de ses concurrentes dont la part du marché est moindre.

Pourquoi alors les grandes entreprises perdent-elles des parts du marché

au profit de petites entreprises? Et comment se fait-il que dans la réalité, contrairement à la théorie, les avantages que procurent la taille et la part du marché n'entraînent pas une plus forte rentabilité? Pourquoi les entreprises voient-elles souvent leurs ventes monter en flèche, mais voient-elles en même temps décliner la rentabilité de celles-ci ainsi que le rendement des investissements, au lieu de les voir monter comme le prédit la théorie?

Le coût de la complexité

Première réponse à ces questions: à cause du *coût de la complexité*. La difficulté ne vient pas de l'accroissement de la taille, mais de celui de la complexité.

Un accroissement de la taille sans accroissement de complexité réduira toujours les coûts unitaires. Livrer davantage du *même* produit à un client, ou lui fournir davantage du *même* service, fera toujours augmenter les revenus.

Pourtant, l'accroissement de la taille est rarement une augmentation d'éléments identiques. Les clients peuvent rester les mêmes, mais le volume supplémentaire provient habituellement de l'adaptation d'un produit existant, de la fourniture d'un nouveau produit ou de l'ajout de services. Tout cela entraîne de lourds coûts indirects, généralement cachés mais bien réels. Et s'il s'agit de nouveaux clients, la situation s'aggrave. Il faut engager d'importants frais initiaux pour recruter de nouveaux clients, et ceux-ci ont souvent des besoins différents de ceux des clients existants, ce qui augmente encore plus la complexité et le coût.

Les énormes coûts cachés de la complexité interne

Lorsque la nouvelle clientèle est différente de la clientèle existante, ne fût-ce qu'un peu, les coûts ont tendance à grimper de manière disproportionnée par rapport à l'augmentation du volume de ventes. Pourquoi? Parce que la complexité ralentit les systèmes simples et requiert l'intervention de la direction, qui doit veiller à satisfaire les nouvelles exigences. Le coût des arrêts et redémarrages, le coût de la communication (et des erreurs de communication) entre les employés supplémentaires et, par-dessus tout, le coût des «discontinuités» entre équipes de travail (un travail inachevé attend l'intervention de l'équipe suivante, est repris puis subit plus tard une autre discontinuité) — tous ces coûts-là sont énormes et d'autant plus

insidieux qu'ils sont pratiquement invisibles. Si la communication doit relier des divisions, des installations et des pays différents, les conséquences sont plus néfastes encore.

La figure 31 illustre ce processus. Le concurrent B est plus gros que le concurrent A; pourtant, ses coûts sont plus élevés. Pourquoi? Non pas parce que la courbe d'échelle — augmentation du volume correspondant à la réduction des coûts — ne fonctionne pas, mais parce que le concurrent B a obtenu le volume supplémentaire au prix d'une plus grande complexité. L'effet est majeur et beaucoup plus important que ne le laisse croire la différence de coût visible entre les concurrents A et B. La courbe d'échelle fonctionne bien, mais ses avantages sont renversés par le supplément de complexité.

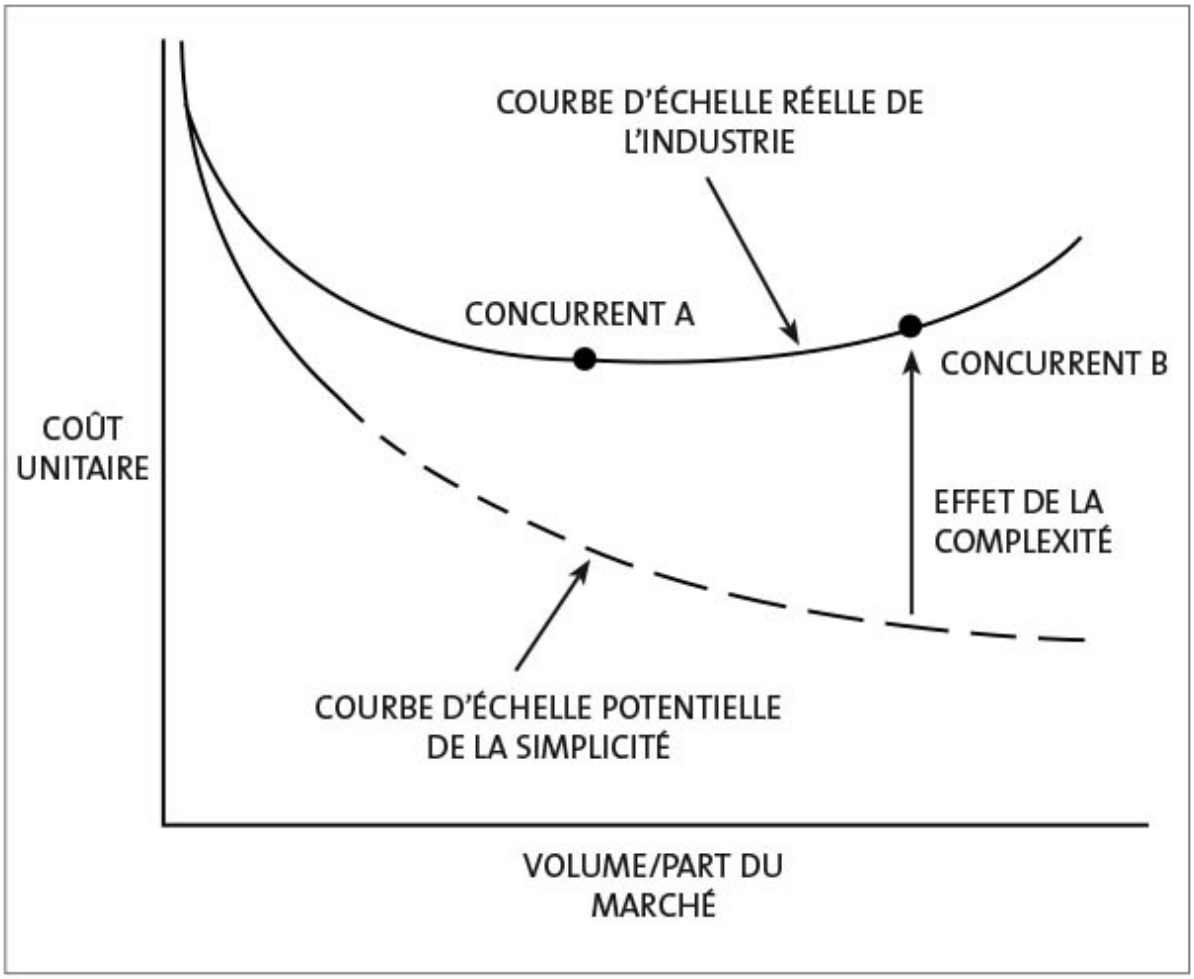


FIGURE 31 Le coût de la complexité

L’AVANTAGE DE LA SIMPLICITÉ EXPLIQUE LE PRINCIPE 80/20

Une bonne compréhension du coût de la complexité nous permet de faire un bond en avant dans le débat sur la taille de l’entreprise. Pour une entreprise, une petite taille n’est pas nécessairement un atout. Toutes choses étant égales par ailleurs, une grande taille est un atout. Mais toutes choses ne sont pas égales. Pour une entreprise, c’est la complexité qui rend laide et coûteuse une taille imposante. Une grande taille peut être un atout, mais la simplicité l’est *toujours*.

Même les spécialistes de la gestion commencent à comprendre, tardivement, la valeur de la simplicité. Une étude menée par Gunter Rommel[2] auprès de 39 entreprises allemandes de taille moyenne a révélé qu’une seule caractéristique distinguait les entreprises florissantes des autres: la simplicité. Les entreprises prospères vendaient une gamme de produits moins étendue à un moins grand nombre de clients et s’approvisionnaient chez un moins grand nombre de fournisseurs. L’étude en a conclu qu’une organisation simple était celle qui convenait le mieux à la vente de produits compliqués.

Cette percée mentale aide à expliquer pourquoi et comment les implications apparemment absurdes du Principe 80/20, appliquées à la rentabilité de l’entreprise, peuvent être vraies. Un cinquième des ventes peut rapporter les quatre cinquièmes des profits. La tranche supérieure de 20 p. 100 des ventes peut être 16 fois plus rentable que la tranche inférieure de 20 p. 100 (parfois même, cette dernière tranche entraînera des pertes!). L’avantage de la simplicité explique en grande partie le fonctionnement du Principe 80/20.

- Une part de marché simple et bien définie est beaucoup plus précieuse qu’on ne l’a reconnu jusqu’à présent. Le rendement attribuable à la seule taille est réduit par le coût de la complexité. Aux «tranches d’activités» différentes correspondent généralement des concurrents différents et une position concurrentielle différente. Lorsqu’une entreprise domine dans un créneau soigneusement défini, il est probable qu’elle en tirera plusieurs fois le rendement que lui rapportent les créneaux où elle affronte une concurrente dominante (image inversée).
- Les «tranches d’activités» simples et bien rodées peuvent être

étonnamment rentables. La réduction du nombre de produits vendus, de clients et de fournisseurs entraîne généralement l'augmentation des profits, en partie parce que vous pouvez alors vous permettre de concentrer toute votre attention sur vos activités et clients les plus rentables, en partie parce que vous pouvez réduire radicalement le coût de la complexité (coûts indirects et coûts de gestion).

- Le degré de délocalisation des entreprises varie souvent en fonction du produit. La délocalisation constitue un moyen efficace de réduire la complexité et les coûts. La meilleure façon de l'aborder consiste à déterminer le maillon de la chaîne de valeur (recherche et développement-fabrication-distribution-vente-marketing-service) où votre entreprise jouit du plus grand avantage relatif et de délocaliser impitoyablement tous les autres maillons. Cette tactique peut éliminer la majorité des coûts reliés à la complexité et réduire de façon spectaculaire le nombre d'employés, en plus d'accélérer l'arrivée de vos produits sur le marché. Résultat: réduction considérable des coûts et, souvent, augmentation non négligeable des prix.
- La simplicité peut vous permettre d'éliminer toutes les fonctions centrales et les coûts en découlant. Si vous n'exercez qu'un type d'activités, vous n'avez pas besoin d'un siège social, de succursales régionales ni de services fonctionnels. L'abolition du siège social peut avoir un effet stupéfiant sur la rentabilité. Le problème avec les sièges sociaux n'est pas leur coût, mais le fait qu'ils enlèvent l'autorité et l'initiative à ceux qui exécutent le travail et créent de la valeur pour le client. Pour la première fois, les entreprises peuvent centrer leurs activités sur les besoins du client plutôt que sur la hiérarchie des gestionnaires.

Avant l'abolition du siège social, les différentes «tranches d'activités» suscitent différents degrés de coût et d'interférence de la part du siège social. Les produits et services les plus rentables sont souvent ceux qui sont négligés, qui ne reçoivent pas l'«aide» du siège social. C'est pourquoi, lorsque des Analyses 80/20 de rentabilité sont effectuées, la direction est souvent sidérée d'apprendre que ses domaines d'activité les plus négligés sont aussi les plus rentables. Ce n'est pas par accident. (L'une des conséquences malheureuses de l'Analyse 80/20 est parfois que les gestionnaires se mettent à accorder beaucoup plus d'attention aux activités rentables, avec pour résultat que la rentabilité de celles-là aussi

commence à décliner.)

- Enfin, lorsqu'une «tranche d'activités» est simple, elle se trouve probablement plus près du client. Les gestionnaires ont moins l'occasion de nuire. Les clients se sentent davantage écoutés et importants. Et pour ce sentiment, ils sont prêts à payer plus cher. Pour les clients, le sentiment d'être considérés comme importants compte au moins tout autant que celui d'obtenir une bonne valeur pour leur argent. La simplicité permet à la fois d'augmenter les prix et de réduire les coûts.

CONTRIBUTION AUX COÛTS INDIRECTS: LE PLUS PIÈTRE DES PRÉTEXTES POUR NE PAS AGIR

Il arrive souvent que, placés devant les résultats de l'Analyse 80/20, les gestionnaires protestent, objectant qu'ils ne peuvent concentrer toute leur attention sur les segments les plus rentables. Ils font remarquer que les segments peu rentables, voire les segments à rentabilité négative, contribuent à l'absorption des coûts indirects. Voilà le plus piètre des prétextes et le plus intéressé des mécanismes de défense imaginables.

Si vous concentrez votre attention sur les segments les plus rentables, vous pouvez les faire croître à une vitesse étonnante — presque toujours à un rythme annuel approchant, et parfois dépassant, les 20 p. 100. Rappelez-vous que la position concurrentielle initiale est solide, de même que la loyauté des clients; cette croissance est donc beaucoup plus facile à provoquer que celle de l'ensemble des activités. La nécessité d'exploiter des segments non rentables pour absorber les coûts indirects pourrait se dissiper rapidement.

En vérité, vous n'avez pas besoin d'attendre. «Et si ton œil est pour toi une occasion de chute, arrache-le et jette-le loin de toi…» Arrachez les charges indirectes qui sont pour vous une occasion de chute. Avec un peu de volonté, vous le pourrez. Les segments peu rentables peuvent parfois être vendus, avec ou sans leurs charges indirectes, et peuvent toujours être fermés. (Ignorez les comptables et leurs fameux coûts de sortie; la plupart de ces coûts ne sont que des chiffres écrits sur du papier, qui ne vous priveront pas d'un seul vrai dollar. Même dans les cas où il y a un vrai coût en vrai argent, le délai de récupération est normalement très bref; grâce à la valeur de la simplicité, il le sera encore plus que ce que vous diront les ronds-de-cuir.) Une troisième option, souvent la plus payante, consiste à

récolter sans peine tout ce que vous pouvez dans le segment, en laissant délibérément s'amenuiser votre part du marché. Vous vous débarrassez des clients et produits non rentables, cessez de soutenir la vente, augmentez les prix et laissez les ventes décliner de 5 à 20 p. 100, tout en faisant des profits intéressants.

ATTAQUEZ-VOUS AUX 20 P. 100 LES PLUS SIMPLES

Ce qui est le plus simple et le plus standardisé est infiniment plus productif et économique que ce qui est complexe. Les messages les plus simples sont les plus attirants et universels pour les collègues, les clients et les fournisseurs. Les structures et schémas de procédé les plus simples sont à la fois les plus attractifs et les plus économiques. Le client qui a accès à votre système commercial — comme dans toutes les formes de libre service — dispose d'un plus vaste choix, économise temps et argent, et vous rapporte davantage.

Essayez de repérer les 20 p. 100 les plus simples, toujours et partout: gammes de produits, procédés, messages de marketing, canaux de vente, designs de produits, méthodes de fabrication, modes de livraison ou mécanismes de rétroaction de la clientèle. Cultivez ces 20 p. 100. Raffinez-les pour les simplifier encore plus. Standardisez la fourniture d'un produit simple ou la prestation d'un service simple sur la base la plus universelle et la plus globale possible. Améliorez le plus possible la qualité et l'uniformité de ces 20 p. 100. Chaque fois qu'une chose commence à se complexifier, simplifiez-la; si vous ne le pouvez pas, éliminez-la.

RÉDUCTION DE LA COMPLEXITÉ CHEZ CORNING

Comment une entreprise en difficulté peut-elle utiliser le Principe 80/20 pour réduire sa complexité et hausser ses profits? Une excellente étude de cas nous est fournie par Corning, qui produit des substrats céramiques destinés aux systèmes d'échappement automobiles à Greenville (Ohio) et à Kaiserslautern (Allemagne)[3].

En 1992, les affaires de Corning aux États-Unis allaient mal; l'année suivante, le marché déclinait aussi considérablement en Allemagne. Au lieu de paniquer, les dirigeants de Corning ont examiné minutieusement la rentabilité de tous leurs produits.

Comme dans la plupart des autres entreprises du monde, les dirigeants de

Corning avaient utilisé la méthode du coût de revient standard pour choisir ce qu'ils allaient produire. C'est précisément cette méthode qui fait que le Principe 80/20 est si précieux. En effet, la méthode du coût de revient standard rend la véritable rentabilité d'un produit impossible à connaître, surtout parce qu'elle ne fait pas de distinction entre les produits à haut et à faible volume. Chez Corning, lorsque les coûts variables — heures supplémentaires, formation, modifications de l'équipement, arrêts de production — ont été pleinement imputés, les résultats ont été surprenants.

Prenez deux produits fabriqués à Kaiserslautern: un substrat céramique simple, de forme symétrique, au volume de vente élevé et ici surnommé le R10, et un substrat R5, de forme bizarre, au volume de vente faible. Le coût standard du R5 était de 20 p. 100 supérieur à celui du R10. Mais lorsque tous les efforts d'ingénierie et d'atelier requis par la fabrication du R5 ont été évalués et imputés, le véritable coût du R5 s'est révélé incroyable: il était de 500 000 p. 100 supérieur à celui du R10!

Pourtant, à la réflexion, ces données étaient crédibles. Le R10 se fabriquait quasiment tout seul. Le R5 requérait la présence d'ingénieurs grassement payés, qui devaient constamment modifier les réglages pour que le substrat reste conforme à la spécification. Par conséquent, si la production se limitait au R10, la présence de beaucoup moins d'ingénieurs serait nécessaire. Des mesures ont été prises. Grâce à l'élimination des produits non rentables, à faible volume, qui contribuaient peu aux revenus et réduisaient les profits, Corning a pu réduire du quart son service d'ingénierie.

Le Principe 50/5

L'analyse faite chez Corning gravitait vers un cousin fort utile du Principe 80/20: le Principe 50/5. Selon le Principe 50/5, 50 p. 100 des clients, produits, composants et fournisseurs d'une entreprise augmenteront généralement de moins de 5 p. 100 les revenus et profits de celle-ci. L'élimination des 50 p. 100 d'éléments à faible volume (et à rentabilité négative) est la clé de la réduction de la complexité.

Le Principe 50/5 a été efficace chez Corning. Sur les 450 produits fabriqués à Greenville, la moitié rapportaient 96,3 p. 100 des revenus, l'autre moitié n'en rapportant que 3,7 p. 100. Quant à l'usine allemande, selon la période analysée, les 50 p. 100 de produits à faible volume ne

constituaient que de 2 à 5 p. 100 des ventes. Dans les deux usines, cette moitié inférieure entraînait des pertes.

Faire plus avec moins

La recherche du volume mène tout droit à l'enfer. Elle conduit aux produits insignifiants et aux clients inintéressants, en plus d'augmenter considérablement la complexité de la gestion. Du fait que cette complexité est intéressante et gratifiante pour les gestionnaires, elle est souvent tolérée ou encouragée jusqu'à ce que l'entreprise n'ait plus les moyens de se la payer. Chez Corning, les activités compliquées et non rentables accaparaient les usines. La solution a été de réduire de moitié le nombre de produits fabriqués. Au lieu de traiter avec un millier de fournisseurs, les achats ont été regroupés chez les 200 d'entre eux où l'entreprise achetait 95 p. 100 de ses matériaux (un Principe 95/20). L'entreprise a été rationalisée et l'organisation horizontale y a été introduite.

En plein effondrement du marché, Corning refusait certaines occasions d'affaires. Cette tactique semblait peut-être aller à l'encontre du but recherché, mais elle a été efficace. La simplification et la réduction des activités ont rapidement restauré les profits. Corning faisait plus avec moins.

LES GESTIONNAIRES ADORENT LA COMPLEXITÉ

C'est le moment de se poser cette question: pourquoi les organisations censées maximiser leur rentabilité deviennent-elles complexes, lorsque cette complexité est destructrice de valeur?

L'une des premières réponses à cette question est, malheureusement, que les gestionnaires adorent la complexité. Celle-ci est stimulante et constitue un défi à leur savoir-faire; elle pimente la routine et crée des postes intéressants pour les gestionnaires. Certains croient que la complexité s'installe lorsque tout le monde a le dos tourné. Sans doute, mais elle est aussi entretenue par les gestionnaires, de la même manière qu'elle les entretient, eux. La plupart des organisations, même les plus manifestement commerciales et capitalistes, sont des associations de gestionnaires qui travaillent contre l'intérêt des clients, des actionnaires et du monde extérieur en général. À moins que l'entreprise n'ait à affronter une crise économique, ou qu'elle ait à sa tête un chef hors de l'ordinaire qui

privilégie l'intérêt des actionnaires et des clients plutôt que les siens ou ceux de ses gestionnaires, il est pratiquement certain que les activités de gestion prendront une dimension démesurée. L'organisation protège l'intérêt de ses gestionnaires[4].

RÉDUCTION DES COÛTS GRÂCE À LA SIMPLICITÉ

Les affaires, comme la vie en général, ont donc tendance à se complexifier à l'excès. Toutes les organisations, plus particulièrement celles qui sont grandes et complexes, sont fondamentalement inefficaces et gaspilleuses. Elles ne concentrent pas leur énergie là où elles le devraient. Elles ne créent pas de valeur pour leurs clients actuels ou potentiels, et toute activité qui ne vise pas ce but est non productive. Pourtant, la plupart des grandes entreprises s'engagent dans un nombre effarant d'activités coûteuses et improductives.

Tout individu et toute organisation est le produit d'une coalition de forces en constante opposition. Cette guerre se livre entre les «quelques éléments essentiels» et les «nombreux éléments utiles». Les nombreux éléments utiles expliquent l'inertie et l'inefficacité qui prévalent. Les quelques éléments essentiels provoquent les percées d'efficacité, d'éclat et de parfaite adéquation. La plupart des activités créent peu de valeur et entraînent peu de changement. Quelques rares interventions puissantes ont un impact retentissant. La guerre qui se livre est difficile à observer: c'est la même personne, la même division et la même entreprise qui produit à la fois une masse d'extrants faibles (ou négatifs) et une poignée d'extrants de haute valeur. N'est observable que le résultat global, que la gangue.

Il s'ensuit que dans toute organisation le potentiel de réduction des coûts et de création d'une meilleure valeur pour le client est énorme; il lui suffit de simplifier ses activités et d'éliminer celles dont la valeur est faible ou négative.

N'oubliez pas ceci:

- la complexité favorise le gaspillage; la simplicité est essentielle à l'efficacité;
- la majorité des activités d'une entreprise est inutile, mal pensée, médiocrement dirigée, exécutée dans le gaspillage et très peu pertinente pour les clients;

- une faible minorité d'activités sera toujours extrêmement efficace et appréciée des clients; ce n'est probablement pas celle que vous croyez; ces activités-là sont enveloppées dans une gangue d'activités peu efficaces;
- toutes les organisations sont un mélange de forces productives et improductives: personnes, relations, actifs;
- la performance médiocre est toujours endémique, elle est occultée et secourue par un petit pan d'excellente performance;
- des améliorations majeures sont toujours possibles, si on fait les choses différemment et si on en fait moins.

Rappelez-vous toujours le Principe 80/20: si vous analysez les extrants de votre entreprise, il y a de fortes chances que le quart ou le cinquième de vos activités vous rapporte les trois quarts ou les quatre cinquièmes de vos profits. Multipliez ce quart ou ce cinquième. Multipliez l'efficacité du reste ou renoncez-y.

RÉDUCTION DES COÛTS AU MOYEN DU PRINCIPE 80/20

Toutes les techniques efficaces de réduction des coûts se fondent sur trois intuitions de type 80/20: *simplification* par l'élimination des activités non rentables; *concentration* sur les quelques moteurs clés de l'amélioration; *comparaison* de la performance. Ces deux derniers éléments méritent une explication.

Soyez sélectif

N'accordez pas à toute chose un effort égal. La réduction des coûts est une démarche coûteuse!

Repérez parmi vos activités celles (probablement 20 p. 100 de l'ensemble) pour lesquelles le potentiel de réduction des coûts est le plus élevé. Concentrez-y 80 p. 100 de vos efforts.

> Ne vous enlisez pas dans des microanalyses. Il peut être utile d'appliquer la règle 80/20. Demandez-vous quelles sont les pertes de temps que vous pouvez éliminer, quels sont les 80 p. 100 de délais et de coûts dans vos processus actuels auxquels vous pourriez vous attaquer, et essayez de comprendre comment vous pourriez les éliminer[5].
>
> Pour réussir, une entreprise doit mesurer ce qui compte vraiment [...] la plupart des entreprises

> reflètent la règle de Pareto: 80 p. 100 de ce qui compte pour elles est soutenu par 20 p. 100 des coûts [...] Par exemple, une étude menée au centre de paiements des comptes de Pacific Bell a conclu que 25 p. 100 du travail effectué par le centre était consacré au traitement de 0,1 p. 100 des paiements reçus des clients. Le tiers des paiements étaient traités deux fois et, occasionnellement, à plus de reprises encore[6].

Durant le processus de réduction des coûts ou d'augmentation de la qualité du produit/service, rappelez-vous avant tout que les coûts n'ont pas tous le même effet sur la satisfaction de la clientèle. Certains coûts sont extraordinairement productifs, mais la plupart ont peu de relation avec ce que le client apprécie, ou même pas du tout. Identifiez, valorisez et multipliez les quelques coûts productifs, et éliminez les autres.

Le recours à l'Analyse 80/20 pour repérer avec précision les domaines à améliorer

L'Analyse 80/20 peut révéler pourquoi tel ou tel problème se produit et peut attirer votre attention sur les domaines clés à améliorer. Prenons un exemple simple: vous dirigez une maison d'édition et vos coûts de production sont de 30 p. 100 supérieurs aux coûts budgétés. Votre directeur de production vous dit que mille et une raisons expliquent ce dépassement de coûts: parfois les auteurs remettent leur manuscrit en retard, parfois les correcteurs d'épreuves ou les compilateurs d'index mettent plus longtemps que prévu à terminer leur travail et, dans bien des cas, le livre est plus long qu'il était censé l'être, les tableaux et autres figures doivent être corrigés. Bien entendu, cette liste de causes n'est pas exhaustive.

Vous choisirez une période particulière, disons un trimestre, et surveillerez soigneusement les causes de tous les dépassements de coûts. Vous consignerez la cause principale de chaque dépassement et le coût de ces dépassements. La figure 32 affiche le tableau des causes, listées dans l'ordre décroissant de leur fréquence.

La figure 33 convertit ces renseignements en Graphique 80/20. Pour construire celui-ci, placez les bandes représentant les causes dans l'ordre décroissant de leur importance, inscrivez le nombre des causes sur l'axe vertical gauche et le pourcentage cumulatif des causes sur l'axe vertical droit. Ce simple graphique de données est éloquent.

Grâce à la figure 33, nous pouvons constater que 3 des 15 causes (soit exactement 20 p. 100) entraînent presque 80 p. 100 des dépassements. La

courbe des pourcentages cumulatifs s’aplatit rapidement après les cinq premières causes, indiquant ainsi que l’on est en train d’atteindre les «nombreuses» causes qui ne sont pas «essentielles».

	Causes	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
1	Retard des corrections de l’auteur	45	30,0	30,0
2	Retard du manuscrit de l’auteur	37	24,7	54,7
3	Trop grand nombre de corrections par l’auteur	34	22,7	77,4
4	Correction des figures	13	8,6	86,0
5	Livre plus long que prévu	6	4,0	90,0
6	Retard du correcteur d’épreuves	3	2,0	92,0
7	Retard du compilateur d’index	3	2,0	94,0
8	Réception tardive des autorisations	2	1,3	95,3
9	Erreur informatique de l’infographe	1	0,67	96,0
10	Erreurs dans les corrections de l’infographe	1	0,67	96,6
11	Modification de l’échéancier par l’éditeur	1	0,67	97,3
12	Modification de l’échéancier par le service du marketing	1	0,67	98,0
13	Modification de l’échéancier par l’imprimeur	1	0,67	98,7
14	Incendie à l’atelier de composition	1	0,67	99,3
15	Différend juridique avec l’infographe	1	0,67	100,0
Totaux		150	100	100

FIGURE 32 Causes des dépassements de coûts de production

Les trois causes principales sont toutes associées aux auteurs. La maison d'édition pourrait régler ces problèmes en ajoutant aux contrats qu'elle conclut avec eux une disposition les rendant responsables de tous les coûts supplémentaires de production causés par leurs retards ou corrections excessives. Un simple changement comme celui-là réduirait de 80 p. 100 le nombre de dépassements.

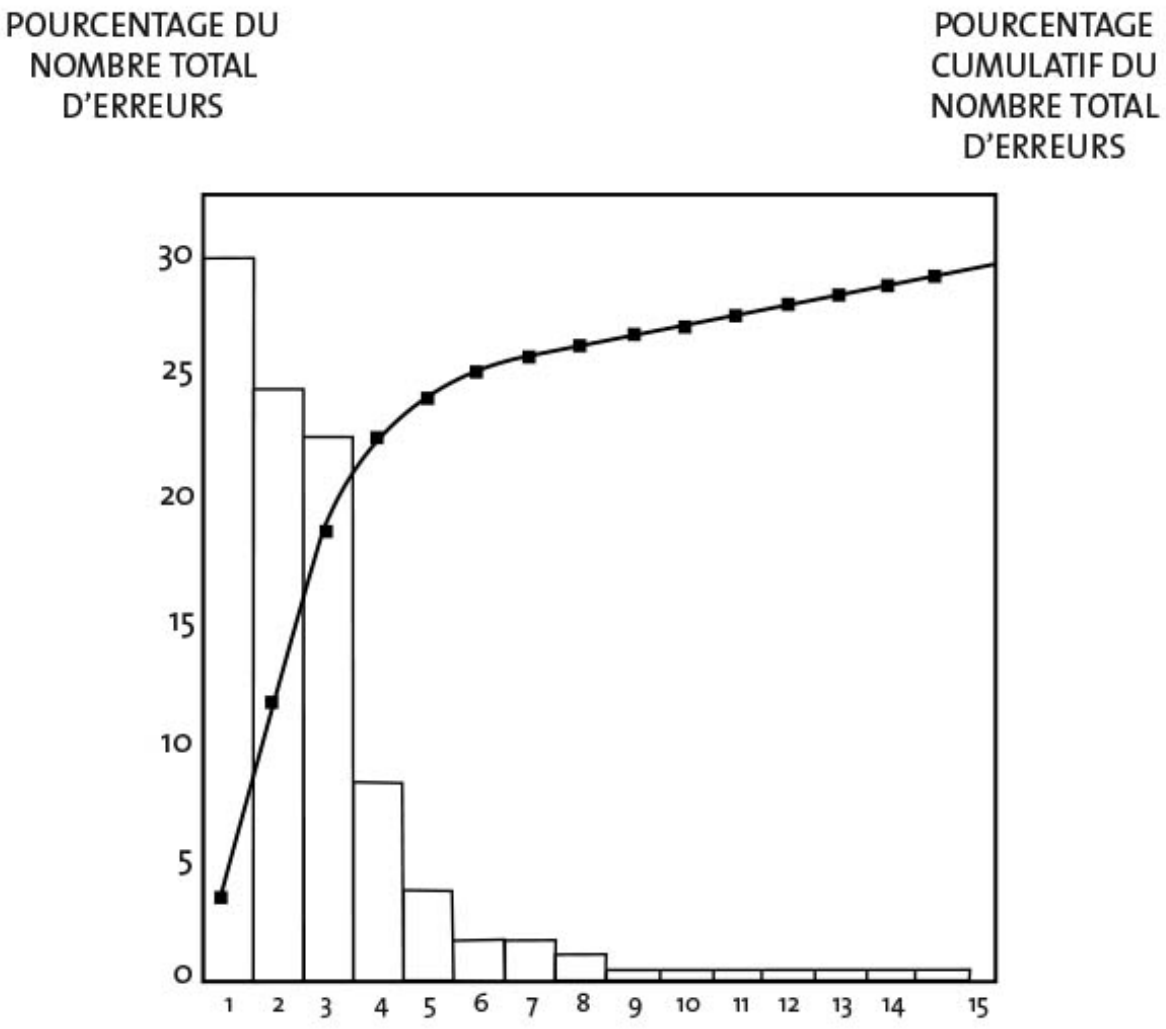


FIGURE 33 Graphique 80/20 des causes de dépassements des coûts de production

Il est parfois plus utile de construire le Graphique 80/20 en fonction des

répercussions financières du problème (ou de la bonne occasion), plutôt qu'en fonction des causes. La méthode à suivre est exactement la même.

Comparez la performance

Selon le Principe 80/20, il y aura toujours quelques domaines très productifs et de nombreux domaines faiblement productifs. Toutes les techniques efficaces de réduction des coûts des trois dernières décennies ont été fondées sur cette intuition (souvent en vertu du Principe 80/20) pour la comparaison de la performance. Des pressions sont alors exercées sur la majorité d'éléments médiocres pour qu'ils atteignent le degré de performance des meilleurs éléments (parfois la performance du 90^{e} rang centile, parfois celle du 75^{e}, généralement entre les deux), faute de quoi ils laisseront la place à d'autres.

Ce n'est pas l'endroit pour citer ces références sur les techniques de réduction des coûts et d'accroissement de la valeur, tels le parangonnage, la meilleure méthode éprouvée ou la réingénierie. Toutes ces techniques sont des expansions systématiques du Principe 80/20, et toutes, si (et c'est un gros «si») elles sont appliquées implacablement, peuvent accroître la valeur de manière spectaculaire pour le client. Trop souvent, cependant, ces techniques ne deviennent qu'une mode passagère de gestion ou ne sont pas appliquées à l'échelle de l'entreprise. Elles ont beaucoup plus de chances de réussir si on les applique dans le contexte du très simple Principe 80/20, qui devrait être le moteur de toute mesure radicale:

- une minorité d'activités commerciales sont utiles;
- la valeur livrée au client est rarement mesurée et toujours inégale;
- les grands bonds en avant requièrent la mesure et la comparaison de la valeur livrée au client et du prix qu'il est prêt à payer pour cette valeur.

CONCLUSION: LE POUVOIR DE LA SIMPLICITÉ

Du fait que l'entreprise est fondamentalement gaspilleuse et que la complexité et le gaspillage s'entraînent réciproquement, une entreprise simple réussira toujours mieux qu'une entreprise complexe. Vu que la taille est normalement un atout, à complexité égale, la grande entreprise réussira mieux que la petite. L'entreprise grande et simple reste la meilleure.

Le moyen de créer quelque chose d'extraordinaire est de créer quelque

chose de simple. Quiconque désire sérieusement livrer une plus grande valeur à son client peut facilement y arriver en réduisant la complexité de son entreprise. Toutes les grandes entreprises sont alourdies inutilement: produits, processus, fournisseurs et clients non rentables, et, plus lourds que tout, les gestionnaires. Ce poids inutile ralentit l'évolution du commerce. Le progrès requiert la simplicité; la simplicité requiert d'être sans merci. C'est ce qui pourrait expliquer le fait que la simplicité est aussi rare que belle.

CHAPITRE 6

HAMEÇONNER LES BONS CLIENTS

Ceux qui analysent les raisons de leur réussite savent que la règle 80/20 s'applique: 80 p. 100 de leur croissance, de leur rentabilité et de leur satisfaction proviennent de 20 p. 100 de leurs clients. Les entreprises doivent au moins identifier ces 20 p. 100 supérieurs pour se faire une meilleure idée du client potentiel type qu'elles doivent rechercher pour assurer leur croissance future.

VIN MANAKTALA[1]

Le Principe 80/20 est essentiel si l'on veut faire le bon type de vente et de marketing et pour tenir compte de ces fonctions dans la stratégie globale de l'entreprise, notamment dans le processus complet de production et de livraison des biens ou de prestation des services. Nous vous montrerons comment utiliser le Principe 80/20 de cette manière. Mais d'abord, nous devons faucher pas mal de broussailles pseudo-intellectuelles en matière d'industrialisation et de marketing. Par exemple, nous entendons souvent dire que nous vivons dans un monde postindustriel, que les entreprises ne doivent pas être axées sur la production, mais plutôt sur le marketing et sur le client. Au mieux, c'est là une demi-vérité. L'explication requiert un bref rappel historique.

Au début, la plupart des entreprises ont concentré leur attention sur leurs marchés — sur leurs clients majeurs — sans trop de réflexion. Le marketing en tant que fonction ou activité distincte n'était pas nécessaire; pourtant, les petites entreprises veillaient à s'occuper de leurs clients.

La révolution industrielle qui a suivi a créé la grande entreprise, la spécialisation (la fabrique d'épingles d'Adam Smith) et, finalement, la chaîne de production. La grande entreprise avait tendance à subordonner les

besoins de ses clients aux exigences de la production de masse à faible coût. Henry Ford disait que ses clients pouvaient se procurer son Modèle T dans «n'importe quelle couleur, pourvu que ce soit le noir». Jusqu'à la fin des années 1950, partout, la grande entreprise était axée sur la production.

Il est facile aujourd'hui pour le spécialiste en marketing ou l'homme d'affaires de se moquer du caractère rudimentaire de l'approche axée sur la production. En fait, l'approche de Ford était tout simplement la bonne pour son époque; l'effort destiné à simplifier les biens et à en réduire le prix, tout en les rendant plus attirants, est le fondement de notre riche société de consommation actuelle. Les usines à faible coût de production ont progressivement donné aux consommateurs accès à des catégories de produits qui auraient naguère été inabordables pour eux. Avec la création d'un marché grand public s'est créé un pouvoir d'achat jusque-là inexistant, ce qui a mené à un cercle loin d'être vicieux: réduction des coûts de production, augmentation de la consommation, augmentation du pouvoir d'achat, augmentation des volumes unitaires, diminution des coûts unitaires, augmentation de la consommation… et ainsi de suite, dans une spirale progressive, bien que parfois discontinue.

Vu dans cette perspective, Henry Ford n'était pas un dinosaure axé sur la production: c'était un génie créateur qui a rappelé qu'il fallait être au service du simple citoyen. En 1909, il a déclaré que sa mission était de «démocratiser l'automobile». À cette époque, cet objectif était risible: seuls les riches possédaient des voitures. Mais, bien entendu, le Modèle T produit en série, offert à une fraction du prix des autres voitures, a mis la machine en branle. Pour le meilleur et pour le pire, surtout pour le meilleur, nous jouissons de la «corne d'abondance[2]» que procure le «monde à la Ford».

L'industrialisation et l'innovation grand public ne se sont pas limitées à l'automobile. La production de beaucoup d'articles, du réfrigérateur au disque optique, en passant par le baladeur de Sony, n'aurait pu être décidée sur la base d'études de marché. Personne au XIX^{e} siècle n'aurait voulu de produits surgelés, puisque les congélateurs domestiques n'existaient pas. Toutes les grandes percées, depuis la découverte du feu et l'invention de la roue, ont été des triomphes de production qui ont par la suite créé leurs propres marchés. Il est absurde de dire que nous vivons dans un monde postindustriel. Les services sont aujourd'hui industrialisés de la même

manière que l'étaient les biens physiques durant la prétendue période industrielle. La vente au détail, l'agriculture, la production florale, la langue, le divertissement, l'enseignement, le nettoyage, l'hôtellerie et même l'art de la restauration — tout cela relevait exclusivement du domaine du fournisseur individuel de services et était impossible à industrialiser et à exporter. Aujourd'hui, ces secteurs d'activité connaissent une industrialisation rapide et, dans certains cas, une mondialisation[3].

Durant les années 1960, on a redécouvert le marketing, et, durant les années 1990, le client

La réussite de l'approche axée sur la production, laquelle met l'accent sur le produit, sur l'expansion de la production et sur la réduction des coûts, a fini par en souligner les lacunes mêmes. Au début des années 1960, des professeurs d'études commerciales comme Theodore Levitt ont incité les gestionnaires à axer leur travail sur le marketing. Dans son article légendaire sur la «myopie du marketing», publié en 1960 dans le *Harvard Business Review,* Levitt encourage l'industrie à se définir en fonction de la «satisfaction des clients» plutôt que de la «production de biens». Ce nouvel évangile a galvanisé l'industrie. Les industriels se sont mis en quatre pour gagner le cœur et l'esprit de leurs clients; une branche relativement nouvelle des études commerciales, l'étude de marché, a été perfectionnée dans le but de déterminer les nouveaux produits que les clients désiraient. Le marketing est devenu le sujet de prédilection dans les écoles de commerce; les spécialistes en marketing ont supplanté les spécialistes en production dans la nouvelle génération de PDG. Le marché grand public était mort. La segmentation des produits et la segmentation de la clientèle sont devenues les mots d'ordre des industriels avisés. Plus récemment, durant les années 1980 et 1990, la satisfaction du client, la production et le service axés sur le client, le bonheur du client et l'obsession du client sont devenus les points de mire avoués des entreprises les plus éclairées et les plus prospères.

L'approche axée sur le client est à la fois bonne et dangereuse

Il est absolument indiqué d'être axé sur le marketing et centré sur le client. Toutefois, cette approche peut avoir des effets secondaires dangereux et

potentiellement létaux. Si la gamme de produits est élargie dans trop de nouveaux domaines, ou si l'obsession du client conduit à la recherche croissante de clients insignifiants, les coûts unitaires croîtront, et la rentabilité chutera. L'élargissement de la gamme de produits entraîne une hausse marquée des coûts indirects, à cause du coût de la complexité. Les coûts de fabrication ont été à ce point réduits qu'ils ne comptent plus pour grand-chose dans la valeur ajoutée totale créée par l'entreprise; ils représentent habituellement moins de 10 p. 100 du prix de vente d'un produit. La vaste majorité des coûts d'une entreprise naissent ailleurs que dans l'usine, et peuvent devenir mortels si la gamme de produits est trop large.

De même, la recherche effrénée d'un trop grand nombre de clients peut faire grimper les coûts de marketing et de vente ainsi que les coûts de logistique et, ce qui est le plus dangereux, elle risque de réduire les prix de vente actuels, non seulement pour les nouveaux clients, mais aussi pour les anciens.

Le Principe 80/20 est essentiel ici. Il peut fournir une synthèse de l'approche axée sur la production et de l'approche axée sur le marketing, ce qui fera en sorte que vous braquerez votre attention sur la part rentable du marketing et de l'approche centrée sur le client (et non sur la part non rentable de l'approche centrée sur le client, comme on le fait trop fréquemment de nos jours).

L'ÉVANGILE 80/20 DU MARKETING

Les marchés et les clients sur lesquels toute entreprise devrait se concentrer doivent être les bons (habituellement une petite minorité de ceux qu'elle possède). La théorie conventionnelle de l'entreprise axée sur le marketing et centrée sur le client n'est généralement juste qu'à 20 p. 100. Voici les trois règles d'or:

- Le service du marketing et l'entreprise tout entière doivent concentrer leurs efforts en vue de fournir un produit/service extraordinaire dans le cas des 20 p. 100 de la gamme de produits actuelle qui rapportent 80 p. 100 des profits par rapport au coût de revient complet.
- Le service du marketing et l'entreprise tout entière doivent consacrer une attention exceptionnelle et constante aux 20 p. 100 des clients qui

rapportent 80 p. 100 des ventes ou des profits, afin de conserver ces clients et d'accroître leurs achats.

- Il n'y a pas de conflit réel entre production et marketing. Votre marketing ne réussira que si ce que vous mettez en marché est différent et, pour vos clients cibles, soit impossible à acheter ailleurs, soit offert par vous dans une combinaison produit/service/prix représentant une bien meilleure valeur que ce qu'ils peuvent obtenir ailleurs. Il est peu probable que ces conditions s'appliqueront à plus de 20 p. 100 de votre gamme de produits actuelle; et il est probable que vous tirerez de ces 20 p. 100 plus de 80 p. 100 de vos vrais profits. Et si ces conditions ne s'appliquent à aucune de vos gammes de produits, votre seul espoir est d'innover. À ce moment-là, le spécialiste du marketing créatif doit être axé sur le produit. Toute innovation repose nécessairement sur le produit. Impossible d'innover sans un nouveau produit ou service.

Soyez axé sur le marketing dans les quelques bons segments de produits ou de marché

Les produits qui représentent 20 p. 100 de vos revenus entraînent probablement 80 p. 100 de vos profits, si vous tenez compte de tous les coûts, dont les coûts indirects, associés à chacun des produits. Il est encore plus probable que 20 p. 100 de vos produits vous rapporteront 80 p. 100 de vos profits. Bill Roach, acheteur de produits de beauté pour le détaillant Raley's de Sacramento, en Californie, déclare ceci:

> Sachant que 80 p. 100 de votre profit provient de 20 p. 100 de vos produits. La question que doit se poser le détaillant est celle-ci: quelle partie des 80 p. 100 [de cosmétiques] puis-je éliminer [sans perdre de prestige aux yeux de la clientèle de cosmétiques?] [...] Posez la question aux franchiseurs de produits cosmétiques; ils vous diront que vous risquez gros si vous le faites. Posez-la aux détaillants, ils vous répondront que vous pouvez en éliminer[4].

La voie logique à suivre est d'élargir la surface consacrée aux 20 p. 100 des rouges à lèvres les plus vendus et les plus rentables, et d'éliminer les produits qui se vendent peu. Le détaillant peut lancer en magasin une campagne de promotion des 20 p. 100 d'articles les plus rentables, en collaboration avec les fournisseurs de ces produits. Remarquez qu'il semblera toujours y avoir de bonnes raisons de conserver les 80 p. 100 de produits non rentables, en l'occurrence, la crainte de perdre du «prestige»

en offrant une gamme moins large de produits. Ces prétextes reposent sur l'étrange notion voulant que les consommateurs aiment voir une grande variété de produits qu'ils n'ont nullement l'intention d'acheter et qui détournent leur attention de ceux qu'ils souhaitent se procurer. Chaque fois que cette notion a été mise à l'épreuve, dans 99 p. 100 des cas l'élimination des produits insignifiants a fait croître les profits sans nuire le moindrement à la perception du client.

Un fabricant de «produits de beauté» pour l'automobile — cires, polis, accessoires de nettoyage — vendait ses produits par l'intermédiaire des lave-autos. Théoriquement, cela était logique, puisque les propriétaires de lave-autos réaliseraient des bénéfices différentiels pour chaque vente de ces produits rien qu'en les stockant sur un présentoir, dans un endroit qui, autrement, ne leur rapporterait rien. Le fabricant souhaitait qu'ils présentent ces produits dans un endroit de premier choix et qu'ils fassent l'effort de les vendre.

L'entreprise du fabricant a été rachetée. La nouvelle direction a effectué une analyse poussée des ventes et constaté que «la règle 80/20 classique s'appliquait: 80 p. 100 des revenus de l'entreprise provenaient de 20 p. 100 de ses points de vente au détail[5]». Lorsque le nouveau PDG s'est présenté dans 50 des lave-autos qui vendaient peu de ses produits, il s'est rendu compte que ses présentoirs étaient cachés dans des coins ou dans d'autres endroits peu visibles, qu'ils étaient en piteux état et souvent à moitié vides.

Le PDG a harangué les propriétaires de lave-autos qui ne vendaient pas beaucoup de ses produits. Il les a enjoints de corriger la situation et de mieux gérer son matériel de présentation. Cela n'a servi à rien. Ce PDG aurait mieux fait de concentrer son attention sur les 20 p. 100 supérieurs de ses points de vente. Que faisaient-ils donc de si efficace? Pourraient-ils en faire davantage? Qu'avaient-ils en commun? Comment trouver d'autres points de vente du genre? Puisque les lave-autos les plus rentables pour son entreprise étaient exploités par de grandes chaînes spécialisées, il aurait dû cultiver ces points de vente-là plutôt que d'essayer de fouetter le rendement des lave-autos à propriétaire unique.

Soyez centré sur la clientèle, mais seulement pour quelques clients

Il est tout aussi essentiel de concentrer son attention sur les quelques clients qui sont les meilleurs que sur les quelques produits qui sont les plus rentables. Bon nombre de spécialistes en marketing ont appris cette leçon. Citons quelques cas, par exemple, dans le secteur des télécommunications.

> Dirigez votre attention vers le point où existe une menace concurrentielle réelle. Dans la plupart des cas, la règle 80/20 s'applique encore: 80 p. 100 des revenus proviennent de 20 p. 100 des clients. Sachez qui sont vos clients qui génèrent pour vous le plus de revenus et assurez-vous de satisfaire leurs besoins[6].

Puis, dans le domaine de la gestion des contrats…

> Rappelez-vous la vieille règle 80/20. Restez en contact étroit avec les 20 p. 100 de vos clients qui vous donnent 80 p. 100 de vos ventes. Tous les dimanches soir, passez en revue vos dossiers de gestion des contrats: rédigez une petite lettre, envoyez une carte ou inscrivez dans votre agenda que vous devez donner un coup de fil à tous ceux avec qui vous n'avez pas eu de contact depuis trop longtemps[7].

Depuis 1994, American Express a organisé de nombreuses campagnes destinées à renforcer sa position auprès des marchands et des clients qui génèrent le plus fort volume d'opérations par carte Amex. Carlos Viera, directeur des ventes d'American Express dans le sud de la Floride, explique:

> C'est encore la vieille règle 80/20: vous tirez le gros de vos affaires de 20 p. 100 de votre marché. C'est une campagne de relations publiques destinée à inciter le public à dîner davantage au restaurant[8].

Pour réussir son marketing, il faut concentrer ses efforts sur le nombre relativement petit de clients qui sont les plus actifs dans la consommation de vos produits ou services. Quelques clients achètent beaucoup, tandis qu'un grand nombre de clients achètent très peu. Vous pouvez ignorer ces derniers. C'est le groupe principal de clients qui compte: ceux qui consomment beaucoup et fréquemment. Par exemple, la société Emmis Broadcasting, propriétaire des stations radiophoniques WQHT et WRKS, a mené et réussi des campagnes de marketing concentrées sur son auditoire principal, afin d'augmenter son temps d'écoute.

> Au lieu d'écouter leur station préférée 12 heures par semaine, ils l'écoutent maintenant 25 heures [...] pour toutes nos stations, nous mettons l'accent sur la règle 80/20 de

consommation [...] nous obtenons chacun des auditeurs de notre public cible, et leur arrachons tous les quarts d'heure possibles[9].

Il est beaucoup plus facile pour vous de concentrer votre attention sur 20 p. 100 de vos clients que sur tous. Votre entreprise ne peut pas être centrée sur tous ses clients. Mais bichonner les 20 p. 100 de clients essentiels est possible et extrêmement rentable.

Quatre étapes pour lier ses clients essentiels

Premièrement, vous ne pouvez cibler les 20 p. 100 de clients clés avant de savoir qui ils sont. Les entreprises dont le nombre de clients est limité y arriveront en évaluant chacun d'eux. Celles qui vendent à des dizaines de milliers ou à des millions de consommateurs doivent elles aussi savoir qui sont leurs clients clés (il peut s'agir de canaux de distribution) et connaître le profil du consommateur aux achats importants et fréquents.

Deuxièmement, vous devez fournir à ces clients clés un service exceptionnel, voire vraiment extraordinaire. Pour créer la supercompagnie d'assurances du futur, selon le consultant Dan Sullivan, «vous tisseriez des relations avec 20 clients et feriez la tournée de ceux-ci avec du service. Pas du service ordinaire, pas du bon service. Du service stupéfiant. Vous auriez toujours une longueur d'avance sur leurs besoins et, s'ils manifestaient un besoin nouveau, vous réagiriez et vous vous lanceriez aussi rapidement qu'une équipe d'intervention d'urgence[10]». Le secret consiste à fournir un service surprenant, qui dépasse de loin ce qui est attendu de vous et ce qui constitue la norme dans votre industrie. Cette tactique a sans doute un prix à court terme, mais elle rapportera gros à long terme.

Troisièmement, mettez au point vos nouveaux produits et services exclusivement en fonction de ces 20 p. 100 de clients clés. Lorsque vous tentez d'élargir votre part du marché, essayez avant tout d'augmenter vos ventes à vos clients clés actuels. Ce n'est pas simplement l'habileté en vente qui est requise. Il ne s'agit pas non plus de leur vendre davantage de produits existants, même si les programmes destinés aux acheteurs fréquents entraînent presque toujours des ventes supplémentaires et augmentent les profits à court comme à long terme. Le plus important, c'est d'apporter des améliorations aux produits existants, ou d'en créer de nouveaux, pour répondre aux souhaits de vos clients clés et, si possible, de

le faire en collaboration avec eux. L'innovation doit reposer sur la relation établie avec ce groupe de clients.

Enfin, votre objectif doit être de conserver pour toujours vos clients clés, qui constituent pour vous un capital. Si vous en perdez un, c'est votre rentabilité qui écope. Il s'ensuit que les efforts extraordinaires consentis pour conserver vos clients clés, efforts qui peuvent sembler réduire votre rentabilité, vont nécessairement l'augmenter sur une période de temps conséquente. Un service exceptionnel peut même accroître votre rentabilité à court terme en incitant vos clients clés à acheter davantage. Mais la rentabilité n'est qu'un bulletin de notes, qui donne une mesure «après coup» de la santé de l'entreprise. La vraie mesure de la santé d'une entreprise réside dans la solidité, la profondeur et la durée de sa relation avec ses clients clés. Dans tous les cas, la loyauté du client est le moteur de la rentabilité. Si vous commencez à perdre des clients clés, le sol se dérobera sous vos pieds, quels que soient vos efforts pour maquiller vos bénéfices à court terme. Si vos clients clés vous désertent, vendez votre entreprise le plus vite possible ou congédiez-en la direction — congédiez-vous vous-même si vous en êtes le patron —, et prenez toutes les mesures nécessaires, draconiennes s'il le faut, pour récupérer vos clients clés perdus ou au moins pour stopper l'hémorragie. En revanche, si vos clients clés sont heureux, l'expansion à long terme de votre entreprise est assurée.

Bien servir les 20 p. 100 de clients clés doit devenir une obsession dans toute l'entreprise

Seule la concentration sur les 20 p. 100 de clients clés peut faire du marketing le processus central de l'entreprise. Nous avons amorcé cette section en examinant le passage de l'entreprise axée sur la production à l'entreprise axée sur le marketing. Nous avons ensuite observé que les prétendus excès de l'approche fondée sur le marketing résultaient de la concentration sur 100 p. 100 des clients plutôt que sur 20 p. 100 seulement. En ce qui concerne les 20 p. 100 de clients clés, aucun excès ne pourrait être excessif. Vous pourriez leur consacrer toute votre énergie et toutes vos ressources, vous seriez quand même assuré d'obtenir d'eux un excellent rendement.

Votre organisation ne peut pas se concentrer sur la totalité de sa clientèle,

seulement sur 20 p. 100 de celle-ci. Cette concentration sur les clients clés est la tâche principale de tout responsable du marketing. Mais ce type de marketing est également la tâche principale de tout le personnel de l'entreprise. Le client constatera les efforts, visibles et invisibles, de tout le personnel de l'entreprise et jugera cette dernière en conséquence. En ce sens, le Principe 80/20 ouvre une voie nouvelle. Il est au centre du marketing, il place le marketing au centre de l'entreprise, mais il fait aussi du marketing la tâche principale de tout le personnel de l'entreprise. Et le marketing, pour tout le personnel de l'entreprise, doit signifier que chacun s'efforce de toujours combler davantage les 20 p. 100 de clients clés.

LA VENTE

La vente est cousine du marketing; c'est l'activité de première ligne destinée à transmettre des informations aux clients et, ce qui est tout aussi essentiel, à les écouter. La Pensée 80/20, comme nous le verrons bientôt, est tout aussi capitale pour la vente que pour le marketing.

Le secret d'une performance supérieure dans la vente consiste à cesser de penser aux moyennes et à adopter la Pensée 80/20. La moyenne des ventes est un concept trompeur. Certains vendeurs touchent plus de 100 000 $ l'an, tandis que beaucoup d'autres gagnent à peine plus que le salaire minimum. La moyenne des ventes ne signifie rien pour ces gens, ni pour leurs employeurs.

Prenez n'importe quel groupe de vente et effectuez une Analyse 80/20. Il y a fort à parier que vous constaterez un déséquilibre dans la relation ventes/vendeurs. La plupart des études concluent que les 20 p. 100 de vendeurs supérieurs sont à l'origine de 70 à 80 p. 100 du total des ventes[11]. Ceux qui ne sont pas conscients de l'omniprésence des relations 80/20 dans la vie seront peut-être étonnés par ces conclusions. Mais pour quiconque connaît la musique, cette relation permettra d'augmenter les profits, et vite. À court terme, les profits dépendent davantage des ventes que de toute autre variable. Pourquoi le Principe 80/20 s'applique-t-il aux ventes et que devons-nous faire?

Deux ensembles de raisons font que le rapport ventes/vendeurs varie à ce point. Le premier se rapporte à de pures questions de rendement personnel; le second, à des questions structurelles de concentration sur le client.

Performance du vendeur

Supposons que les résultats de votre analyse soient semblables à ceux de l'exemple précédent, et que 20 p. 100 de vos vendeurs produisent 73 p. 100 de vos ventes. Que devriez-vous faire?

L'impératif évident mais souvent négligé est de *vous accrocher à vos vendeurs performants*. Ne suivez pas le vieil adage selon lequel lorsque tout va bien vous ne devez rien faire. Assurez-vous plutôt que tout continue d'aller bien. À défaut de rester en contact intime avec vos clients, vous pouvez le faire avec vos vendeurs. Faites en sorte qu'ils demeurent satisfaits, ce que l'argent seul ne peut pas entraîner.

Deuxièmement, *embauchez d'autres vendeurs du même type*. Cela ne signifie pas nécessairement des recrues possédant les mêmes qualifications. La personnalité et l'attitude comptent. Rassemblez vos étoiles de la vente dans une même pièce et essayez de déterminer leurs points communs. Mieux encore, demandez-leur de vous aider à recruter des vendeurs de leur genre.

Troisièmement, *repérez les périodes où vos vendeurs étoiles ont conclu le plus de ventes et déterminez ce qu'ils ont fait de différent durant ces périodes*. Le Principe 80/20 s'applique au temps aussi bien qu'aux personnes: 80 p. 100 des ventes de chacune de vos étoiles ont sans doute consommé 20 p. 100 de leur temps de travail. Essayez de repérer les prétendues périodes de chance et de trouver pourquoi elles se sont produites. Un commentateur explique:

> Si vous travaillez dans la vente, pensez aux plus formidables périodes de chance que vous ayez connues. Que faisiez-vous de différent cette semaine-là? Je ne sais pas si les joueurs de baseball ou les vendeurs sont plus superstitieux que les autres [...], mais ceux d'entre eux qui réussissent ont tendance à analyser les conditions qui existaient durant leur période de chance et à faire le maximum pour éviter qu'elles ne changent. Contrairement au joueur de baseball toutefois, si vous travaillez dans la vente et que vous vivez une période de chance, changez quand même de slip[12].

Quatrièmement, *faites en sorte que chacun adopte les méthodes qui présentent le rapport extrants-intrants le plus élevé*. Parfois ce sera la publicité, d'autres fois les visites personnelles, les campagnes postales ou encore les sollicitations téléphoniques. Faites davantage de ce qui se révèle être une exploitation optimale des ressources temps et argent. Vous pourriez

procéder à une analyse, mais une simple observation de la répartition du temps de travail de vos meilleurs vendeurs sera plus économique.

Cinquièmement, *remplacez l'équipe efficace dans un domaine par l'équipe inefficace d'un autre domaine*. Il s'agit d'une expérience: vous découvrirez vite si l'équipe gagnante peut surmonter les difficultés structurelles et vice-versa. Si l'équipe gagnante arrive à résoudre les problèmes de son nouveau domaine, mais que l'autre équipe piétine, demandez à l'équipe gagnante ce que vous devriez faire. Peut-être faut-il partager ces équipes entre les deux domaines. L'un de mes clients connaissait un succès incroyable dans ses ventes à l'étranger, mais son équipe nationale, démotivée, voyait fondre sa part de marché. Je lui ai proposé d'inverser les équipes. Le PDG hésitait parce que les membres de son équipe internationale étaient polyglottes et que cet atout serait gaspillé dans la vente nationale. Il a fini par accepter d'arracher un jeune membre à son équipe internationale, a congédié le directeur des ventes nationales et l'a remplacé par le jeune homme. La part du marché national a soudainement cessé de diminuer pour commencer à augmenter. Bien entendu, toutes les histoires ne se terminent pas aussi bien, mais, dans le domaine de la vente, il reste généralement vrai que l'échec entraîne l'échec et que le succès engendre le succès.

Enfin, *que penser de la formation des vendeurs?* «Vaut-il la peine d'investir dans la formation des 80 p. 100 de vendeurs les moins bons de l'équipe pour améliorer leur rendement, ou est-ce du gaspillage du fait que bon nombre d'entre eux n'arriveront jamais à rien malgré la formation[13]?» Comme en toute autre chose, demandez-vous ce que le Principe 80/20 implique comme réponse à cette question. Quant à moi, je réponds ceci:

- Ne formez que ceux dont vous êtes raisonnablement certain qu'ils ont l'intention de rester avec vous pendant plusieurs années encore.
- Faites-les former par vos meilleurs vendeurs; récompensez ces derniers en fonction du rendement ultérieur des vendeurs qu'ils ont formés.
- Investissez surtout dans la formation de ceux de vos vendeurs qui ont amélioré leur rendement après le premier programme de formation. Repérez les 20 p. 100 de vos vendeurs en formation qui sont les meilleurs et consacrez-leur 80 p. 100 de vos investissements en perfectionnement.

Cessez de former les 50 p. 100 inférieurs, à moins qu'il soit évident que cet effort est rentable.

Dans nombre de cas, les écarts de performance entre vendeurs sont attribuables à une simple différence dans l'habileté à vendre, mais il arrive souvent que ce ne soit pas le cas. Les facteurs structurels en cause peuvent eux aussi être examinés dans une perspective 80/20.

Pour vendre, il ne suffit pas de posséder de bonnes techniques de vente

L'Analyse 80/20 peut faire ressortir des causes structurelles qui vont bien au-delà de la compétence individuelle. Il est souvent plus facile et plus prometteur sur le plan des résultats de travailler sur ces facteurs structurels que sur le mérite individuel. Tout dépend de la nature des produits vendus et des clients.

> Prenons l'équipe de vente. Nous constatons, par exemple, que 20 p. 100 de nos vendeurs concluent 73 p. 100 de nos ventes, que 16 p. 100 de nos produits composent 80 p. 100 des ventes, et que 77 p. 100 de nos ventes sont faites à 22 p. 100 de nos clients [...]
> Un examen plus poussé révèle que le vendeur Black compte 100 clients actifs et que c'est avec 20 d'entre eux qu'il conclut 80 p. 100 de ses ventes. Dans le cas du vendeur Green, dont le territoire couvre 100 districts, 80 p. 100 des clients sont concentrés dans 24 districts seulement. Quant à White, il vend 30 produits différents, dont 6 représentent 81 p. 100 de ses ventes[14].

Dans la section portant sur le marketing, nous avons déjà mis en relief l'application du Principe 80/20 aux produits et aux clients. Par conséquent, le directeur des ventes devrait suivre ces quelques règles.

- Concentrez les efforts de tous les membres de l'équipe de vente sur les 20 p. 100 de produits qui entraînent 80 p. 100 des ventes. Veillez à ce que les produits les plus rentables rapportent quatre fois plus au vendeur que les produits moins rentables. L'équipe de vente doit être récompensée pour la vente des produits les plus rentables, et non pas le contraire.
- Concentrez les efforts de l'équipe de vente sur les 20 p. 100 de clients qui entraînent 80 p. 100 des ventes et 80 p. 100 des profits. Apprenez aux vendeurs à attribuer une cote de priorité à leurs clients en fonction des ventes et des profits que ceux-ci vous rapportent. Insistez pour qu'ils

consacrent 80 p. 100 de leurs heures de travail aux 20 p. 100 de meilleurs clients, même s'ils le font au détriment de clients moins importants.

Le fait de consacrer plus de temps à la minorité de clients à haut volume d'achat fera réaliser plus de ventes au vendeur. S'il ne lui est plus possible de vendre davantage de produits existants, l'équipe s'efforcera de fournir un service exceptionnel afin de conserver la clientèle actuelle et de déterminer les nouveaux produits susceptibles de plaire au noyau de clients majeurs.

- Regroupez les clients qui achètent le plus et ceux qui sont les plus rentables sous la responsabilité d'un seul vendeur ou d'une seule équipe, sans tenir compte de la géographie. Établissez davantage de clients nationaux et moins de clients régionaux.

  La définition du client national se limitait naguère à une entreprise dont l'acheteur était chargé de l'acquisition d'un produit pour toutes les succursales ou divisions de l'entreprise, où qu'elles se trouvent. Il est logique qu'un directeur national des ventes s'occupe d'un acheteur majeur. Mais il faut que les gros clients soient traités en clients nationaux par une seule personne ou équipe, même si ceux-ci traitaient précédemment avec différents acheteurs locaux. Rich Chiarello, vice-président principal des ventes nationales chez Computer Associates International, commente:

  > Nous tirons 80 p. 100 de nos revenus de 20 p. 100 de nos clients. Évidemment, nous allons traiter ceux-là comme s'ils étaient des clients nationaux. Je me fiche que notre vendeur ait à parcourir tout le pays en avion. C'est lui qui est chargé du client; il va repérer les employés clés de ce client et mettre au point un plan pour leur vendre nos produits.

- Réduisez vos frais en utilisant le téléphone avec les clients mineurs. L'équipe de vente se plaint souvent que les compressions budgétaires ou la concentration sur les clients majeurs entraînent la création de territoires de vente trop vastes pour qu'elle puisse s'occuper de tous les clients. La solution de dernier recours est de renoncer à certains clients. Une meilleure solution consiste à regrouper les 80 p. 100 de clients mineurs et à instaurer un système téléphonique de vente et de commande. Ce système permettra d'offrir le service plus efficacement et beaucoup plus économiquement que ne le pourraient les visites personnelles.
- Enfin, demandez à votre équipe de vente de renouer avec les anciens gros

clients, soit par visite personnelle, soit par téléphone.

C’est une technique de vente étonnamment efficace… et étonnamment négligée. Il est probable qu’un ancien client satisfait achètera de nouveau chez vous. Bill Bain, fondateur de la société de consultation stratégique Bain & Company, vendait autrefois des Bibles de porte à porte dans le sud profond des États-Unis. Il raconte avoir vécu une période de vaches maigres, durant laquelle il ne vendait rien, jusqu’au moment où une évidence aveuglante l’a frappé. Il est retourné chez sa dernière cliente qui lui avait acheté une Bible et lui en a vendu une autre! Un certain Nicholas Barsan, immigrant de Roumanie devenu l’un des plus grands agents immobiliers des États-Unis, applique cette même technique. Il gagne annuellement plus d’un million de dollars en commissions, dont le tiers provient de ventes à des clients qui ont fait des affaires avec lui. Barsan frappe aux mêmes portes et demande aux propriétaires (ses anciens clients) s’ils sont disposés à vendre leur maison.

Tirer le maximum de ces influences structurelles de type 80/20 peut transformer vos vendeurs médiocres en bons vendeurs et vos bons vendeurs en vendeurs étoiles. Les répercussions sur vos profits nets d’une amélioration de votre équipe de vente sont immédiates. Plus important encore est l’effet à long terme sur la part du marché et sur la satisfaction de la clientèle de voir une équipe de vente énergique et assurée, déterminée à donner ce qu’il y a de mieux à son groupe de clients clés, tout en restant à l’écoute de leurs besoins réels.

LES QUELQUES CLIENTS ESSENTIELS

Certains clients sont vitaux pour la santé de l’entreprise. La plupart ne le sont pas. Certains efforts de vente sont merveilleusement productifs; la plupart sont inefficaces; certains vous font perdre de l’argent.

Concentrez vos efforts de marketing et de vente dans les domaines où vous pouvez offrir à une minorité de clients potentiels quelque chose d’unique ou d’une valeur supérieure à ce qu’ils peuvent obtenir ailleurs, tant et aussi longtemps que cela augmente votre rentabilité. Toute entreprise prospère tire sa réussite de ce principe simple et simplificateur.

CHAPITRE 7

LES 10 PRINCIPALES APPLICATIONS COMMERCIALES DU PRINCIPE 80/20

La polyvalence du Principe 80/20 ne connaît pas de limite: on peut l'appliquer à presque toutes les fonctions pour susciter des améliorations stratégiques ou financières. Par conséquent, mes 10 principales applications du Principe, énumérées dans la figure 34, représentent inévitablement un choix arbitraire. Pour confectionner cette liste, je me suis demandé dans quelle mesure le monde des affaires appliquait déjà le Principe, tout en tenant compte de mon opinion personnelle sur sa valeur potentielle encore sous-exploitée.

J'ai traité dans les chapitres précédents de mes six principales applications: en stratégie aux chapitres 4 et 5, en qualité et en technologie de l'information au chapitre 3, en réduction des coûts et en amélioration du service au chapitre 5, en marketing et en vente au chapitre 6. Le présent chapitre résume les quatre autres applications du Principe 80/20 qui figurent sur mon palmarès.

PRISE ET ANALYSE DE DÉCISION

Le commerce requiert des décisions fréquentes et rapides, et ce, souvent sans qu'on sache si elles sont bonnes ou mauvaises. Depuis 1950, l'entreprise a de plus en plus été aidée (ou entravée) par des spécialistes en science de la gestion et par des analystes — formés dans des écoles de commerce, des cabinets de comptables et des sociétés de consultation — qui peuvent faire jouer à l'analyse (nécessitant souvent une vaste et coûteuse collecte de données) un rôle dans presque n'importe quelle décision. L'industrie de l'analyse est probablement celle qui a connu la plus

forte croissance aux États-Unis depuis une cinquantaine d'années; elle a contribué à certains des plus grands triomphes américains, notamment à l'alunissage d'astronautes et à la précision des bombardements durant la guerre du Golfe.

1 Stratégie
2 Qualité
3 Réduction des coûts et amélioration du service
4 Marketing
5 Vente
6 Technologie de l'information
7 Prise et analyse de décision
8 Gestion des stocks
9 Gestion de projet
10 Négociation

FIGURE 34 Les 10 principales applications commerciales du Principe 80/20

La grande entreprise anglo-saxonne a poussé l'analyse trop loin

L'analyse a toutefois eu ses inconvénients: la multiplication de services fonctionnels dans les sièges sociaux que l'on commence à peine à démanteler; l'engouement pour des théories de gestion mises à la mode par des consultants par trop intéressés; la tendance obsessionnelle du marché boursier à s'appuyer sur des analyses toujours plus compliquées du bénéfice à court terme, même si celles-ci ne donnent qu'une image fragmentaire de la valeur réelle d'une entreprise; et la mise au second plan de la confiance intuitive dans une bonne partie du monde des affaires. Cette dernière a plongé les chefs des grandes entreprises occidentales dans un état de «paralysie». L'analyse a remplacé la vision, tout comme les analystes ont chassé les visionnaires des bureaux des PDG.

Bref, l'excès, même d'une bonne chose, est un défaut, et il ne fait aucun doute que les États-Unis et la Grande-Bretagne sont témoins d'un étrange déséquilibre: il y a beaucoup trop d'analyse dans le secteur privé et

beaucoup trop peu dans le secteur public. Nos grandes entreprises ont besoin de moins d'analyse, mais d'une analyse plus utile.

Le Principe 80/20 est analytique, mais il place l'analyse là où il se doit

Rappelez-vous les éléments fondamentaux du Principe 80/20.

- La prémisse des «quelques éléments essentiels» et des «nombreux éléments utiles»: seules quelques causes conduiront à des résultats importants.
- La plupart des efforts ne produisent pas les résultats qu'ils visent.
- Tout ne se joue pas en surface: des forces souterraines sont à l'œuvre.
- Il est généralement trop compliqué et trop fastidieux (et aussi trop inutile) d'essayer de comprendre ce qui se passe. Il suffit de savoir si quelque chose marche ou non, et dans le second cas, de modifier la combinaison des éléments jusqu'à ce que ça marche; on conserve ensuite cette combinaison jusqu'à ce qu'elle cesse de marcher.
- La plupart des bons résultats sont attribuables à une minorité de forces extrêmement productives; inversement, la plupart des résultats médiocres sont causés par une minorité de forces extrêmement destructrices.
- La plupart des activités, individuelles ou collectives, sont une perte de temps et ne contribuent pas matériellement à l'atteinte des résultats désirés.

Cinq règles pour la prise de décision fondée sur le Principe 80/20

Première règle: *il y a peu de décisions qui soient très importantes*. Avant de décider quoi que ce soit, imaginez que deux corbeilles se trouvent devant vous — comme de redoutables corbeilles à courrier —; l'une porte la mention «Décisions importantes», l'autre «Décisions insignifiantes». Triez mentalement les décisions en vous rappelant qu'environ 1 sur 20 doit être placée dans la corbeille des décisions importantes. Ne vous rongez pas les sangs pour les décisions insignifiantes et ne vous livrez surtout pas à des analyses coûteuses en temps et en argent. Si possible, déléguez-les toutes. Si cela est impossible, prenez la décision qui a 51 p. 100 des chances d'être

la bonne. Si vous ne pouvez le faire rapidement, décidez à pile ou face.

Deuxième règle: *les décisions les plus importantes sont souvent celles qui se prennent d'elles-mêmes*, parce que les points tournants n'ont pas été reconnus. Par exemple, vos meilleurs vendeurs vous quittent parce que vous n'avez pas été assez proche d'eux pour remarquer qu'ils étaient mécontents et pour remédier à la situation. Ou bien vos concurrents mettent au point un nouveau produit (comme les concurrents d'IBM l'ont fait avec l'ordinateur personnel) que vous estimez mal conçu et vous croyez qu'il ne se vendra pas. Ou bien vous perdez votre position concurrentielle dans un marché sans vous en rendre compte, parce que les canaux de distribution ont changé. Ou bien vous inventez un nouveau produit sensationnel qui connaît un succès modeste, mais un concurrent inonde le marché d'une imitation de votre produit et gagne des millions. Ou encore, le petit génie qui n'a l'air de rien et qui travaille dans votre service de recherche et de développement vous quitte pour fonder Microsoft.

Lorsque cela se produit, aucune collecte de données ni aucune analyse ne vous aideront à prendre conscience du problème ou de la belle occasion qui s'offre à vous. C'est d'intuition et de perspicacité que vous avez besoin; vous devez poser les bonnes questions, plutôt que de recevoir les bonnes réponses aux mauvaises questions. Le seul moyen d'avoir une chance raisonnable de percevoir les points tournants critiques est d'écarter toutes vos données et analyses pendant une journée, chaque mois, et de poser les questions suivantes.

- Quelles occasions et quels problèmes inconnus susceptibles d'avoir des répercussions majeures ont surgi sans que j'en sois conscient?
- Qu'est-ce qui fonctionne très bien et qui ne le devait pas, ou que nous n'avions pas prévu? Que fournissons-nous par inadvertance aux clients que ceux-ci semblent, pour une raison ou une autre, apprécier grandement?
- Y a-t-il quelque chose qui cloche et dont nous croyons connaître les raisons, mais à propos de quoi nous nous trompons peut-être royalement?
- Puisque quelque chose de majeur se produit toujours sous la surface, sans que quiconque s'en rende compte, de quoi s'agit-il cette fois-ci?

La troisième règle de la prise de décision 80/20 est réservée aux

décisions d'importance: *rassemblez 80 p. 100 des données et exécutez 80 p. 100 des analyses pertinentes durant la première tranche de 20 p. 100 du temps dont vous disposez, puis prenez une décision 100 fois sur 100 et passez décisivement à l'action comme si vous étiez sûr à 100 p. 100 de prendre la bonne décision*. Si vous avez besoin d'un outil mnémotechnique pour vous en souvenir, appelez cette règle la règle 80/20/100/100 de la prise de décision.

Quatrième règle: *si le plan d'action que vous avez arrêté est inefficace, changez-en le plus tôt possible*. Le marché dans son sens le plus large — ce qui est efficace dans la pratique — est un indicateur infiniment plus fiable que des piles d'analyses. Par conséquent, ne craignez pas d'expérimenter et ne vous accrochez pas à des solutions perdantes. Ne luttez pas contre le marché.

Enfin, *lorsque quelque chose marche bien, doublez et triplez votre mise*. Vous ignorez peut-être les raisons qui font que cela fonctionne bien, mais allez-y tout de même à fond de train tandis que les forces de l'univers jouent en votre faveur. Les investisseurs de capitaux à risque le savent bien. La plupart des investissements de leur portefeuille déçoivent leurs attentes, mais ils sont rachetés par une poignée d'investissements extraordinaires qui rapportent des rendements dépassant l'entendement. Lorsqu'une entreprise donne toujours un rendement inférieur aux prévisions, soyez certain qu'elle n'ira jamais nulle part. Mais avec une entreprise qui dépasse constamment le rendement attendu, vous avez au moins une bonne chance de voir ce rendement multiplié par 10 ou par 100. Face à ce choix, la plupart des gens se contentent d'une croissance modeste. Ceux qui sautent sur l'occasion s'enrichissent.

GESTION DES STOCKS

Nous avons vu au chapitre 5 que la simplicité requiert une gamme de produits limitée. La gestion des stocks est une autre fonction clé qui doit obéir au Principe 80/20. Une bonne gestion, fondée sur le principe, est essentielle à la rentabilité, en plus de permettre de vérifier si l'entreprise est sur la voie de la simplicité ou sur celle de la complexité.

Presque toutes les entreprises ont des stocks trop importants, parce qu'elles vendent de trop nombreux produits et de trop nombreuses variantes de chacun. Les stocks se mesurent en unités de gestion des stocks (UGS),

où une unité correspond à chaque variante.

Les stocks obéissent presque invariablement à une quelconque règle de répartition de type 80/20: environ 80 p. 100 des stocks sont constitués d'articles qui représentent 20 p. 100 du volume des ventes ou des revenus. Cela signifie que les stocks à rotation lente coûtent très cher à maintenir et qu'ils se composent probablement d'articles non rentables. Voici deux exemples récents d'analyse des stocks.

> Après analyse des données, la règle 80/20 de Pareto s'est avérée juste: 20 p. 100 des UGS prélevés comptaient pour 75 p. 100 du volume quotidien. Il s'agissait généralement de prélèvements de cartons pleins, en général de plusieurs cartons par UGS. Les 80 p. 100 de prélèvements restants ne représentaient que 25 p. 100 du volume quotidien. Chacun de ces prélèvements ne se composait que de quelques articles par UGS, par jour[1].

Ces 20 p. 100 de prélèvements étaient très rentables, et les 80 p. 100 restants étaient non rentables. Un autre exemple provient d'un entrepôt dont le directeur avait décidé d'installer un système de gestion informatisé. Avant de le faire, le directeur voulait savoir en premier lieu s'il entreposait les bons stocks.

> Une étude préliminaire a révélé que la règle 80/20 était mal adaptée. Au lieu d'avoir 20 p. 100 d'UGS représentant 80 p. 100 des activités de l'entrepôt, nous en avions 0,5 p. 100 (soit 144 UGS) qui représentaient 70 p. 100 de ces activités[2].

Bien que j'ignore tout de leurs produits, il y a fort à parier que ces 0,5 p. 100 de UGS par volume sont considérablement plus rentables que les 99,5 p. 100 restants.

Un autre exemple, celui de Filofax, compte beaucoup pour moi, parce que la solution que j'y ai apportée m'a fait gagner gros. Mon associé de l'époque, Robin Field, raconte.

> Tandis que le style et les caractéristiques des produits Filofax étaient restés les mêmes [à la fin des années 1980], la gamme de produits s'était multipliée sans fin. Le même classeur à anneaux était offert dans une variété étourdissante de formats et de cuirs exotiques. Vous n'aviez qu'à nommer une bête, et Filofax s'empressait de commander des milliers de classeurs fabriqués de son cuir, qu'elle ajoutait fièrement à son catalogue et à ses stocks. Je ne sais pas ce qu'est l'acrochorde de Java, mais j'ai hérité d'une énorme quantité de sa peau en 1990.
> De même, il suffisait de nommer un sujet — bridge, échecs, photographie, ornithologie, planche à voile — pour que Filofax fasse dessiner des pages de couvertures spéciales et en fasse imprimer des milliers pour ses stocks [...]

> Il a résulté de tout cela, bien entendu, d'immenses stocks sans valeur, un fardeau administratif d'une complexité insurmontable, et une confusion totale chez nos détaillants[3].

Même si une bonne gestion des stocks est capitale, elle se résume à quatre règles clés. La première — réduisez radicalement les produits non rentables — a été abordée dans le chapitre 3.

Pour un nombre donné de produits, vous devez réduire le nombre de variantes, en commençant par les articles à rotation lente. Éliminez-les tout simplement de votre gamme, comme l'a fait Filofax. N'écoutez pas ceux qui vous disent que ces articles sont nécessaires; s'ils l'étaient, leur rotation ne serait pas si lente.

Essayez d'exporter le problème et le coût de la gestion des stocks vers d'autres maillons de la chaîne de valeur — vers vos fournisseurs ou vos clients. Idéalement, vos stocks ne devraient jamais se trouver dans vos établissements. Grâce à l'informatique, c'est de plus en plus possible, et cela peut contribuer à améliorer la qualité du service tout en réduisant les coûts.

Enfin, si vous devez garder une certaine quantité de stock, bon nombre de tactiques d'exploitation du Principe 80/20 vous aideront à réduire vos coûts et à accélérer le processus de prélèvement et d'emballage.

> La règle 80/20 est fiable dans de nombreuses applications, c'est-à-dire qu'environ 80 p. 100 des activités ne concernent qu'environ 20 p. 100 des stocks. Les aires d'entreposage divisées en fonction du format et du poids [...] peuvent désormais être également divisées, par numéro d'article, en zones de faible et de haute activité. En général, les articles qui se vendent bien doivent être entreposés à hauteur d'épaule ou de hanche, afin de limiter le nombre de mouvements des préposés et de réduire leur fatigue[4].

Gestion des stocks de l'avenir

Malgré ses connotations — blouses sombres et tablettes poussiéreuses —, la gestion des stocks est une discipline intéressante, en évolution rapide. Les «stocks virtuels», rendus possibles par le traitement en direct des commandes et devenus de plus en plus courants, permettent de réduire les coûts tout en améliorant le service aux distributeurs et clients. Des innovateurs, tel Baxter International, fabricant de fournitures pour hôpitaux, connaissent un grand succès grâce à leur système de gestion des stocks «intimement lié» à leurs clients. Dans tous les cas, la concentration est le moteur des progrès accomplis: la concentration sur les clients les plus

importants, sur une gamme de produits simple, à gestion et à livraison simplifiées.

Le Principe 80/20 est également prisé dans un autre secteur majeur de la création de valeur au sein de l'entreprise: celui de la gestion de projet.

GESTION DE PROJET

On qualifie les structures administratives d'inadéquates et pire encore. Elles détruisent plus de valeur qu'elles n'en créent. Le projet constitue un bon moyen de contourner ces structures, afin de créer plus de valeur pour les clients appréciés. La plupart des membres les plus énergiques de l'entreprise, du PDG au simple commis, n'ont pas véritablement un seul travail: ils mènent plutôt un certain nombre de projets.

La gestion de projet est une drôle de tâche. D'une part, qui dit projet dit équipe; il s'agit d'un arrangement coopératif et non hiérarchique. D'autre part, les membres de l'équipe ne savent pas complètement ce qu'ils doivent faire, du fait que le projet requiert de l'innovation et des réarrangements ponctuels. L'art du gestionnaire de projet consiste à concentrer l'effort de tous les membres de l'équipe sur les quelques éléments qui sont essentiels.

Simplifiez l'objectif

D'abord, simplifiez la tâche. Un projet n'est pas vraiment un projet unique, mais presque invariablement un ensemble de projets. Le projet peut avoir un thème central et une série de thèmes satellites. Ou encore, il peut couvrir trois ou quatre thèmes principaux. Réfléchissez à tout projet que vous connaissez bien et vous comprendrez ce que je veux dire.

Les projets obéissent à la loi de la complexité organisationnelle. Plus le projet a d'objectifs, plus l'effort nécessaire pour le réaliser de manière satisfaisante croît, et ce, de manière non pas proportionnelle mais géométrique.

En fait, 80 p. 100 de la valeur de tout projet sera le résultat de 20 p. 100 des activités; les 80 p. 100 d'activités qui restent sont rendues nécessaires par une complexité inutile. Par conséquent, ne vous lancez pas dans un projet avant de l'avoir réduit à un objectif simple. Larguez l'inutile.

Imposez un échéancier impossible

En fixant un échéancier impossible à respecter, vous vous assurerez que

l’équipe n’exécutera que les tâches qui sont véritablement utiles.

> Placés devant un échéancier impossible, [les membres de l’équipe] repéreront et mettront en œuvre les 20 p. 100 d’obligations qui rapporteront 80 p. 100 des avantages recherchés. C’est l’ajout d’éléments non essentiels mais souhaitables qui transforme les projets sains en projets catastrophiques[5].

> Imposez des cibles qui exigent de gros efforts d’imagination. Les situations désespérées inspirent des solutions créatives. Exigez un prototype dans les quatre semaines. Demandez un projet pilote opérationnel dans les trois mois. Ainsi, votre équipe de mise au point sera obligée d’appliquer la règle 80/20 et d’obtenir des résultats. Prenez des risques calculés[6].

Planifiez avant d’agir

Plus le temps alloué à un projet est court, plus il faut en consacrer à le planifier et à le considérer dans tous ses détails. Lorsque j’étais associé dans la société de consultation en gestion Bain & Company, nous avons prouvé de façon concluante que les projets les mieux gérés que nous ayons entrepris — ceux qui avaient le plus satisfait le client et le consultant, qui avaient entraîné le moins de pertes de temps et rapporté les marges les plus intéressantes — étaient ceux pour lesquels le rapport entre le temps de planification et le temps d’exécution était le plus élevé.

Durant la phase de planification, dressez la liste de tous les problèmes critiques que vous voulez résoudre. (S’il y en a plus de sept, éliminez les moins importants.) Formulez des hypothèses sur ce que peuvent être les solutions, même si ce ne sont que des conjectures (mais devinez ces solutions du mieux que vous pouvez). Déterminez la nature de l’information qui doit être rassemblée ou des processus qui doivent être achevés pour valider ou invalider vos hypothèses. Décidez de qui fera quoi et quand. À intervalles rapprochés, modifiez votre plan à la lumière de ce que vous avez appris de nouveau et en fonction des divergences par rapport à vos hypothèses de départ.

La phase de conception précède la phase de mise en œuvre

Surtout dans le cas où votre projet implique la conception d’un produit ou d’un service, assurez-vous d’avoir trouvé les meilleures solutions de la phase de conception avant de passer à celle de la mise en œuvre. Selon une autre règle 80/20, 20 p. 100 des problèmes présentés par un projet de conception entraînent 80 p. 100 des coûts ou des dépassements de coûts, et

80 p. 100 de ces problèmes critiques surgissent durant la phase de conception; ils sont extrêmement coûteux à corriger après coup et ils nécessitent parfois de nombreuses reprises, voire un réoutillage.

NÉGOCIATION

La négociation est la dernière de mes 10 principales applications commerciales du Principe 80/20. Même si la négociation a été très souvent étudiée, le Principe 80/20 y apporte deux règles qui peuvent être vitales.

Parmi les éléments d'une négociation, il y en a peu qui comptent vraiment

Il semble que 20 p. 100 ou moins des points litigieux représentent plus de 80 p. 100 de la valeur du «territoire» contesté. On pourrait croire que ce fait est évident pour les deux parties, mais les gens aiment marquer des points, fussent-ils sans importance. De même, ils réagissent positivement aux concessions, même les plus insignifiantes.

Par conséquent, très tôt dans la négociation, dressez une longue liste d'exigences et de points fallacieux, et faites-les paraître aussi importants que possible pour vous. Ces exigences, toutefois, doivent être fondamentalement déraisonnables ou du moins il doit être impossible qu'elles fassent l'objet de concessions de la part de l'autre partie (si ce n'est pas le cas, l'autre partie marquera des points en se montrant flexible et en cédant). Ensuite, durant les dernières étapes de la négociation, vous pouvez céder sur des points insignifiants pour vous en échange d'une part plus grande des points vraiment importants que celle qui serait équitable.

Par exemple, imaginez que vous négociez avec un fournisseur unique le prix de 100 pièces qui entrent dans la fabrication de l'un de vos produits clés. Sachant que 80 p. 100 du coût de tout produit provient de 20 p. 100 de ses composants, vous ne devriez vous préoccuper que du prix de ces 20 pièces. Mais si vous acceptez de payer le prix demandé pour les 80 autres pièces trop tôt dans la négociation, vous perdrez de précieuses cartes. Par conséquent, inventez des raisons qui font que le prix de certaines de ces 80 pièces insignifiantes est important pour vous, peut-être en gonflant le nombre de pièces que vous consommerez.

N'agissez pas trop vite

Il a souvent été observé que la plupart des négociations traversent une phase de «guerre simulée» et ne commencent vraiment pour de bon qu'à l'approche de l'échéance.

> Il semble également vrai que, compte tenu de la pression incroyable que le temps exerce sur une négociation, 80 p. 100 des concessions [...] sont accordées durant les derniers 20 p. 100 du temps alloué. Si les exigences sont présentées trop tôt, aucune des parties ne sera disposée à céder et toute la négociation risque de s'effondrer. Mais si des exigences ou problèmes supplémentaires surgissent durant les derniers 20 p. 100 du temps alloué à la négociation, les deux parties se montreront plus souples[7].

Les impatients font de mauvais négociateurs.

Comment obtenir une augmentation de salaire

Orten Skinner donne un exemple intéressant de la manière d'exploiter le Principe 80/20.

> Le fait est que 80 p. 100 des concessions seront accordées durant les derniers 20 p. 100 du temps alloué à la négociation. Si votre rendez-vous pris pour solliciter une augmentation de salaire qui se fait attendre est prévu pour 9 h du matin et que vous savez que votre supérieur a un autre rendez-vous à 10 h, attendez-vous à ce que le moment critique de la négociation soit à peu près à 9 h 50. Ajustez-vous en conséquence. Exposez vos exigences assez tardivement pour que votre supérieur soit obligé de trouver un compromis acceptable[8].

AU-DELÀ DE MON PALMARÈS

Vous aurez compris déjà que le Principe 80/20 s'applique un peu partout, malgré nos divisions arbitraires de la réalité. Les intuitions dérivent de la réalité vivante qui se cache derrière les individus, derrière les entreprises et derrière le monde dans lequel celles-ci travaillent. Si le Principe 80/20 se fait sentir partout, c'est qu'il est le reflet des forces profondes qui régissent notre existence. Le moment est venu de rattacher tous ces fils.

CHAPITRE 8

VOTRE RÉUSSITE DÉPEND DES «QUELQUES ÉLÉMENTS ESSENTIELS»

Le Principe 80/20 comporte un radar et un pilote automatique. Son radar nous aide à repérer les occasions favorables et les dangers. Son pilote automatique nous permet de voler dans notre espace d'activité et de communiquer avec nos clients et avec toutes les personnes qui comptent, en sachant que nous restons maîtres de notre destinée. La logique sous-tendant le Principe 80/20 requiert que nous saisissions et intériorisions quelques règles toutes simples; dès lors, nous pourrons facilement «penser 80/20» et «agir 80/20» dans toutes nos démarches.

Quelques éléments sont toujours beaucoup plus importants que la plupart des autres

Cet énoncé, invariablement juste, est pourtant difficile à croire au départ. Sauf si nous disposons de données ou de la Pensée 80/20 pour nous guider, la plupart des éléments nous semblent toujours plus importants que les quelques-uns qui le sont en réalité. Même si nous acceptons ce fait en théorie, il est difficile de passer à l'étape suivante, celle de l'action concentrée. Dans votre esprit, gardez les «quelques éléments essentiels» au premier plan. Et continuez de vérifier si vous accordez plus de temps et d'efforts aux quelques éléments essentiels plutôt qu'aux nombreux éléments utiles.

Le progrès implique que nous déplacions les ressources des activités à faible valeur aux activités à valeur élevée

Comme le fait l'entrepreneur, les marchés libres retirent les ressources des

domaines d’activité à faible productivité pour les déployer dans ceux dont la productivité et le rendement sont élevés. Mais ni les entrepreneurs ni les marchés, et encore moins les bureaucraties hypercomplexes des gouvernements et entreprises modernes, ne le font de manière suffisamment efficace. D’énormes zones de gaspillage subsistent, dans lesquelles 80 p. 100 des ressources ne produisent que 20 p. 100 de la valeur. Voilà qui crée constamment des occasions d’arbitrage pour les véritables entrepreneurs. On sous-estime toujours le champ d’application de l’arbitrage entrepreneurial.

Quelques personnes créent presque toute la valeur

Les individus les plus efficaces — c’est-à-dire ceux qui conviennent le mieux aux tâches qu’ils exécutent et qui font ce qui rapporte le plus — produisent d’énormes surplus, généralement de beaucoup supérieurs à ce qu’il leur est permis de prendre. Normalement, ces personnes sont peu nombreuses. La majorité des individus créent à peine plus que ce qu’ils prennent. Une minorité importante (souvent la majorité) prend davantage que ce qu’elle apporte. La mauvaise répartition des ressources est encore plus dramatique dans les entreprises les plus grandes et les plus diversifiées.

Toute grande entreprise gérée constitue en réalité une conspiration organisée pour mal répartir les récompenses. Plus l’entreprise est grande et complexe, plus la conspiration est vaste et réussie. Ceux qui travaillent dans des entreprises ou qui transigent avec elles savent que quelques employés sont inestimables. Ceux-ci apportent aux entreprises beaucoup plus de valeur qu’ils ne leur en coûtent. Beaucoup d’employés sont des fardeaux qui coûtent plus cher qu’ils ne rapportent. Certains, sans doute de 10 à 20 p. 100 du personnel, enlèvent de la valeur à l’entreprise, même si on ne tient pas compte de leur rémunération.

Bon nombre de raisons expliquent cette situation: la difficulté de mesurer le vrai rendement; la ruse politique ou autre des cadres supérieurs; la tendance irrépressible à favoriser les individus que l’on préfère; la notion ridicule mais répandue selon laquelle le rôle joué devrait compter autant sinon plus que le rendement de l’individu; et la tendance humaine vers l’égalitarisme, souvent renforcée par le désir légitime de favoriser le travail d’équipe. Le gaspillage et l’inutilité surgissent là où se croisent la complexité et la démocratie.

Un jour, j'ai donné des conseils au directeur d'une banque d'investissement sur la manière de diviser son énorme enveloppe budgétaire des primes. Mon client est un riche self-made man, dont le principal plaisir, et la source de la réussite, est de repérer et d'exploiter les imperfections du marché. Il croit passionnément au marché. Il sait également que deux employés, sur les centaines qui ont droit à une part de l'enveloppe des primes, ont rapporté plus de la moitié des revenus du dernier exercice de sa division; dans son genre d'entreprise, les calculs sont faciles à faire. Mais, lorsque je lui ai suggéré de donner plus de la moitié de l'enveloppe des primes à ces deux employés, il a été atterré. Plus tard, nous avons étudié le cas de l'un des cadres, dont nous savions tous deux qu'il soustrayait de la valeur à l'entreprise au lieu de lui en ajouter (mais qui était un homme charmant, d'une extrême finesse politique au sein de la banque). J'ai proposé que la banque ne lui accorde pas de prime. Mon client, qui n'avait pas envisagé cela, m'a répondu: «Tu sais, Richard, j'ai déjà réduit sa prime au quart de ce qu'elle était l'an passé; je n'ose pas aller plus loin.» Pourtant, dans ce cas précis, ce cadre non rentable aurait dû payer la banque pour avoir le droit d'y travailler. Heureusement, le directeur a pris le taureau par les cornes et la prime du cadre a été réduite à zéro. Celui-ci s'est trouvé un autre emploi, où il crée un peu de valeur pour son employeur.

Les systèmes comptables sont l'ennemi des récompenses justes, parce qu'ils ne manquent jamais de brouiller les cartes, de rendre difficile le repérage des activités qui rapportent vraiment. C'est pourquoi, la faiblesse humaine mise à part, le déséquilibre entre la performance et la récompense est plus marqué dans les entreprises grandes et complexes que dans les petites. L'entrepreneur qui dirige quatre employés sait très bien qui rapporte à son entreprise et combien, sans avoir à décortiquer l'état des résultats. Le PDG d'une grande entreprise doit se fier à des données comptables trompeuses et au filtre que constitue le directeur des ressources humaines (expression épouvantable!); rien de surprenant, donc, que dans les grandes entreprises les employés étoiles reçoivent moins qu'ils ne le devraient et que la masse des gestionnaires médiocres finissent par récolter plus qu'ils ne le méritent.

Les marges bénéficiaires varient largement

Les marges bénéficiaires — entre la valeur et le coût, entre l'effort et la

récompense — sont toujours très variables. Les activités à marge élevée ne constituent qu'une faible partie du total des activités, mais rapportent la plus grande part des bénéfices totaux. Si nous n'intervenions pas dans la répartition naturelle des ressources, ces déséquilibres deviendraient encore plus marqués. Mais nous nous enfouissons la tête dans le sable (les systèmes comptables fournissent de vastes plages à cette fin) et refusons de reconnaître la réalité: la majorité de nos activités et de celles de nos entreprises valent beaucoup moins que la petite minorité d'activités à marge élevée.

Les ressources sont toujours mal réparties

Nous allouons trop de ressources aux activités à faible marge bénéficiaire et trop peu aux activités à marge élevée. Pourtant, malgré nous, ces dernières continuent de se développer tandis que les premières n'arrivent pas à décoller. Si des ressources se libèrent, grâce à la marge de manœuvre créée par les activités à marge bénéficiaire élevée, les activités à faible marge en consommeront davantage, et plus de ressources continueront d'entraîner des surplus à réinvestir faibles, nuls ou négatifs.

Nous ne cessons de nous étonner du rendement des activités les meilleures et du temps qu'il faut pour que les autres activités commencent à rapporter. Généralement, ces dernières ne le feront jamais. Nous mettons toujours trop de temps à le comprendre et seule une intervention externe, une crise par exemple, ou un consultant en gestion, nous poussera à faire ce que nous aurions dû faire depuis longtemps.

La réussite est sous-estimée et peu appréciée

La réussite est sous-évaluée, mal reconnue et peu exploitée. Elle est souvent considérée comme le fruit du hasard ou d'une période de chance. Mais la chance, comme les accidents, n'arrive pas: elle est causée. Nous appelons «chance» la réussite que nous ne pouvons expliquer. Derrière la chance se cache toujours un mécanisme extrêmement efficace qui produit des surplus même si nous ne nous en rendons pas compte. Parce que nous n'arrivons pas à croire en notre «chance», nous négligeons de la faire fructifier et de profiter des cercles vertueux de création de valeur.

L'équilibre est illusoire

Rien ne dure toujours. Rien n'est jamais en équilibre. L'innovation est la seule constante. L'innovation est toujours combattue, souvent retardée, mais rarement étouffée. L'innovation qui réussit est infiniment plus productive que le *statu quo;* il faut bien qu'elle le soit pour venir à bout de celui-ci. Au-delà d'un certain point, le dynamisme de l'innovation efficace devient irrésistible. La réussite d'un individu, d'une entreprise ou d'un pays se trouve non pas dans l'innovation, ni même dans la création d'une innovation commercialisable, mais dans la reconnaissance du moment où l'innovation est sur le point de devenir irrésistible et dans l'exploitation maximale de ce moment.

Le changement est nécessaire à la survie. Le changement positif requiert une intuition de ce qui est le plus efficace et une concentration sur la manière gagnante.

Les plus grandes choses commencent par être petites

Enfin, quelque chose de gros a toujours été petit au départ. Les petites causes, les petits produits, les petites entreprises, les petits marchés, les petits systèmes — tout cela est souvent le point de départ de quelque chose de gros. Pourtant, on ne le reconnaît pas suffisamment. La plupart du temps, notre attention est braquée sur la masse des choses déjà existantes et non pas sur la tendance qui transparaît dans les petits phénomènes. Généralement, nous ne remarquons une chose qu'une fois qu'elle est déjà grosse et que sa décroissance est déjà amorcée. La fortune revient aux rares individus qui se raccrochent à la croissance lorsqu'elle ne fait que commencer et qu'elle est en pleine accélération. Même ceux qui connaissent la croissance en saisissent rarement l'importance ou le potentiel d'enrichissement.

CESSEZ DE PENSER 50/50

Nous avons besoin d'une réadaptation complète pour cesser de penser 50/50 et commencer à penser 80/20. Voici quelques pistes à suivre dans ce sens.

- Pensez déséquilibre. Supposez que 20 p. 100 égalent 80 p. 100, et vice-versa.
- Attendez-vous à l'inattendu. Supposez que 20 p. 100 mènent à 80 p. 100,

et vice-versa.

- Supposez qu'en tout — votre temps, votre organisation, votre marché et toute personne ou entreprise avec laquelle vous entrez en relation — la part de qualité est de 20 p. 100: son essence, son pouvoir ou sa valeur ne constitue qu'une petite part du tout, enfouie dans une gangue de médiocrité. Recherchez ces précieux 20 p. 100.
- Recherchez la part invisible, souterraine des 20 p. 100. Elle est là; trouvez-la. Elle se manifeste par des réussites inattendues. Si une activité commerciale prospère au-delà de vos espérances, c'est qu'elle fait partie des 20 p. 100 — vous pouvez en tirer encore plus.
- Attendez-vous à ce que les 20 p. 100 de demain ne soient pas les mêmes que les 20 p. 100 d'aujourd'hui. Où est le germe, la graine des 20 p. 100 de demain? Où est le 1 p. 100 qui deviendra 20 p. 100 et qui vaudra 80 p. 100? Où sont les 3 p. 100 qui, l'an passé, étaient 1 p. 100?
- Apprenez à repousser mentalement les 80 p. 100 — la réponse facile, la réalité qui saute aux yeux, la masse évidente, le titulaire actuel d'un poste, la croyance populaire, le consensus d'opinion. Rien de tout cela n'est ce qu'il paraît être ni ne vaut grand-chose. Ces 80 p. 100 sont comme de gros écrans qui vous empêchent de distinguer les 20 p. 100. Regardez derrière, dessous, au-dessus, au-delà, à travers. Ignorez-les; prétendez qu'ils n'existent pas. Retirez vos œillères pour mieux repérer les 20 p. 100 cachés.

Les psychologues nous apprennent qu'une action appropriée peut modifier nos pensées et attitudes et que l'inverse est vrai aussi. Le meilleur moyen de commencer à penser 80/20 est de commencer à agir 80/20, tout comme le meilleur moyen d'agir 80/20 est de penser 80/20. Essayez de faire les deux simultanément. Voici quelques conseils sur la manière d'agir 80/20.

- Chaque fois que vous repérez une activité des 20 p. 100, plongez-y, immergez-vous en elle, devenez-en l'expert, l'adorateur, le grand prêtre, le partenaire, le créateur, le propagandiste et l'allié indispensable. Tirez-en le meilleur. Si ce meilleur dépasse ce que vous imaginiez, redoublez d'imagination.
- Déployez toutes vos ressources — talent, argent, amis, alliés

commerciaux, pouvoir de persuasion, crédit, entreprise… tout ce que vous avez ou pouvez dérober — pour saisir, amplifier et exploiter les 20 p. 100 que vous avez repérés.

- Alliez-vous à d'autres, mais seulement à des individus de type 20 p. 100, et seulement aux 20 p. 100 d'entre eux qui sont des alliés puissants. Cherchez ensuite à allier votre alliance à d'autres alliances de type 20 p. 100.
- Tirez parti de l'arbitrage 80/20. Chaque fois que vous le pouvez, déplacez les ressources des activités de type 80 p. 100 vers celles de type 20 p. 100. L'avantage en résultant sera énorme, vu l'effet de levier financier de cet arbitrage. Vous utilisez quelque chose de peu de valeur pour produire autre chose de grande valeur, et gagnez ainsi sur les deux plans.

  Les deux principaux véhicules de l'arbitrage 80/20 sont les individus et l'argent, ou les éléments d'actif qui représentent de l'argent ou qui sont convertibles en argent.

  Déplacez les individus de type 20 p. 100 (dont vous-même) des activités de type 80 p. 100 vers celles de type 20 p. 100.

  Déplacez l'argent des activités de type 80 p. 100 vers celles de type 20 p. 100. Si possible, et si cela n'est pas trop risqué, exploitez l'effet de levier financier durant ce processus. Si vous êtes vraiment en train de déplacer l'argent des activités de type 80 p. 100 vers les activités de type 20 p. 100, le risque couru sera bien moindre qu'on le croit généralement. Il y a deux moyens de bénéficier de l'effet de levier financier. Le premier consiste à emprunter; le second, à utiliser l'argent des autres (ADA) sous forme de «participation» dans l'entreprise plutôt que sous forme de dette. L'ADA utilisé pour financer les activités de type 80 p. 100 est dangereux; il entraîne la dépendance et les regrets. L'ADA finançant les activités de type 20 p. 100 crée une situation où tout le monde gagne et où vous êtes, justement, le plus grand gagnant.
- Innovez: créez de nouvelles activités de type 20 p. 100. Volez des idées de type 20 p. 100 à d'autres personnes, produits, industries, domaines intellectuels ou pays, et appliquez-les dans votre propre jardin.
- Éliminez implacablement les activités de type 80 p. 100. Elles grugent le temps que vous devriez consacrer aux activités de type 20 p. 100. Les alliés de type 80 p. 100 encombrent l'espace que devraient occuper les

alliés de type 20 p. 100. Les éléments d'actifs de type 80 p. 100 tarissent la source de fonds pour ceux de type 20 p. 100. Les relations commerciales de type 80 p. 100 font passer au second rang celles de type 20 p. 100. Vous ne pouvez dépenser sur les 20 p. 100 de projets de type 20 p. 100 l'énergie mentale que vous gaspillez sur les activités de type 80 p. 100. Inutile d'allonger la liste; vous aurez compris que toutes les ressources sont limitées et qu'elles doivent être déployées là où elles rapportent le plus.

C'est tout cela, penser 80/20 et agir 80/20. Ceux qui ignorent le Principe 80/20 sont condamnés à obtenir des rendements moyens; ceux qui l'exploitent sont promis à une réussite exceptionnelle.

LA TROISIÈME PARTIE DU LIVRE

C'est prouvé: le Principe 80/20 s'est révélé précieux dans le monde des affaires et a contribué à la réussite stupéfiante de certaines entreprises en Occident et en Asie. Même ceux qui ne s'intéressent pas aux affaires ou qui ignorent le Principe 80/20 ont profité des progrès réalisés par la minorité dont ce n'est pas le cas.

Le Principe 80/20 est un principe de vie et non d'affaires. Il est issu de la théorie économique. Il est efficace dans les affaires parce qu'il est le reflet de la manière dont fonctionne le monde, et non parce qu'il y aurait dans les affaires quelque chose qui convienne particulièrement à l'application du principe. Dans toute situation, le Principe 80/20 est soit vrai, soit faux; chaque fois qu'il a été mis à l'épreuve dans le monde des affaires ou ailleurs, il s'est révélé efficace. Le fait est qu'il a été mis à l'épreuve beaucoup plus souvent dans l'entreprise commerciale qu'ailleurs.

Il est grand temps de libérer toute la puissance du Principe 80/20 et de l'appliquer ailleurs que dans l'entreprise. Le capitalisme et l'entreprise sont des éléments importants et intéressants de la vie, mais ce ne sont fondamentalement que des méthodes, que le contenant de la vie et non pas le contenu. Le plus précieux de tout, c'est la vie intérieure et la vie extérieure des individus, les relations personnelles ainsi que les interactions et les valeurs de la société.

Dans la troisième partie du présent ouvrage, nous tenterons d'appliquer le Principe 80/20 à notre propre vie, à la réussite et au bonheur. Dans la

quatrième partie, nous verrons comment le Principe est intrinsèquement lié aux progrès de la civilisation et de la société. Le contenu des troisième et quatrième parties est de nature plus spéculative et moins confirmée que ce que nous avons vu jusqu'à présent, mais potentiellement plus important. Le lecteur est prié de collaborer à l'expédition vers l'inconnu que nous sommes sur le point d'entreprendre.

TROISIÈME PARTIE

TRAVAILLEZ MOINS, GAGNEZ PLUS ET PROFITEZ DAVANTAGE DE LA VIE

CHAPITRE 9

LA LIBERTÉ

Le Principe 80/20, comme la vérité, peut vous libérer. Vous pouvez travailler moins tout en gagnant plus et en profitant davantage de la vie. Comment? En vous livrant sérieusement à la Pensée 80/20. Vous y acquerrez quelques intuitions clés, lesquelles, si vous passez à l'action, pourraient transformer votre vie.

Tout cela peut se produire en dehors des religions, des idéologies et de tout autre point de vue imposé de l'extérieur. Ce qu'il y a de beau dans la Pensée 80/20, c'est qu'elle est pragmatique, qu'elle naît de l'intérieur et qu'elle est centrée sur l'individu.

Il y a toutefois une petite obligation qui vous est imposée: c'est *vous* qui devez penser. Vous devez adapter et développer le contenu du présent ouvrage en fonction de vos propres fins. Cela ne vous sera probablement pas trop difficile.

Les intuitions issues de la Pensée 80/20 sont peu nombreuses mais extrêmement puissantes. Elles ne s'appliqueront peut-être pas toutes à vous; par conséquent, si vous constatez que votre expérience est différente, sautez plus loin, jusqu'à l'intuition qui fait écho à votre propre situation.

DEVENEZ UN PENSEUR 80/20, EN COMMENÇANT PAR VOTRE PROPRE VIE

Mon but n'est pas de débiter les intuitions de la Pensée 80/20 et de vous demander de les adapter à votre propre vie. Il est beaucoup plus ambitieux que cela. Je veux que vous saisissiez parfaitement la nature de la Pensée 80/20 pour que vous puissiez trouver vos propres intuitions, de nature particulière ou générale, qui ne m'ont pas traversé l'esprit. Je veux vous enrôler dans l'armée des penseurs 80/20 et amplifier la Pensée 80/20 qui se

déchaîne dans le monde.

Les caractéristiques de la Pensée 80/20 sont nombreuses: elle est réfléchie, non conventionnelle, hédoniste, stratégique et non linéaire; elle allie l'ambition extrême (dans le sens où l'on veut améliorer les choses) à une attitude assurée et détendue. La Pensée 80/20 est constamment à l'affût d'hypothèses et d'intuitions de type 80/20. Quelques explications vous permettront de comprendre la Pensée 80/20 et de savoir si vous êtes ou non sur la bonne voie.

LA PENSÉE 80/20 EST RÉFLÉCHIE

La Pensée 80/20 a pour but de susciter l'action qui provoquera des améliorations marquées dans votre vie et dans celle des autres. Le type d'action souhaité requiert une intuition exceptionnelle. L'intuition nécessite la réflexion, l'introspection et parfois la collecte de données, exercice auquel nous nous livrerons modérément, dans la mesure où il a rapport avec votre propre vie. Souvent, l'intuition surgit de la pure réflexion, sans apport explicite d'information. Le cerveau dispose déjà de beaucoup plus d'informations que nous ne pouvons l'imaginer.

La Pensée 80/20 diffère du type de pensée qui a cours aujourd'hui, laquelle est généralement précipitée, opportuniste, linéaire (par exemple, *x* est bon ou mauvais, quelle en est la cause?) et «marginaliste». Dans notre monde actuel, le type de pensée prédominant est intimement lié à l'action immédiate; dès lors, celle-ci est considérablement appauvrie. L'action chasse la pensée. Notre objectif, à vous et à moi, en tant que penseurs 80/20, est de mettre l'action de côté, de réfléchir calmement, d'extraire quelques précieuses intuitions, puis d'agir — sélectivement, sur un front étroit et par rapport à quelques objectifs seulement; décisivement et de manière impressionnante, afin de produire des résultats extraordinaires avec le moins d'énergie et de ressources possible.

LA PENSÉE 80/20 EST NON CONVENTIONNELLE

La Pensée 80/20 permet de savoir quand la croyance populaire est fausse, ce qu'elle est le plus souvent. Pour progresser, il faut repérer la sous-optimisation et le gaspillage inhérents à la vie, en commençant dans notre vie quotidienne, puis y remédier. Pour ce faire, la croyance populaire n'est d'aucune utilité, au contraire. C'est elle qui entraîne le gaspillage et la sous-

optimisation. Le pouvoir du Principe 80/20 réside dans la manière différente de faire les choses en faisant fi de la croyance populaire. Pour y arriver, vous devez réfléchir et trouver pourquoi la plupart des gens ne font pas les choses de la bonne manière ou n'exploitent qu'une fraction de leur potentiel. Si vos intuitions sont conventionnelles, c'est que vous ne pensez pas 80/20.

LA PENSÉE 80/20 EST HÉDONISTE

La Pensée 80/20 recherche le plaisir. Elle croit que la vie est là pour être savourée et que la réussite dérive de l'intérêt, de la joie et du désir d'un bonheur futur. Cela peut sembler ne faire aucun doute, mais la plupart des individus ne s'attachent pas à faire les choses toutes simples qui les mèneraient au bonheur, même lorsqu'ils les connaissent.

La plupart des êtres humains tombent dans un ou plusieurs des pièges suivants. Ils passent beaucoup de temps avec des personnes qu'ils aiment peu. Ils occupent un emploi qui ne les enthousiasme pas. Ils gaspillent le gros de leurs «temps libres» (soit dit en passant, c'est là un concept antihédoniste) à des activités dont ils tirent peu de plaisir. L'inverse est également vrai. Ils ne passent pas le gros de leur temps avec les gens qu'ils aiment le plus; ils ne poursuivent pas la carrière qui les tente le plus; ils ne consacrent pas la majorité de leurs temps libres aux activités qu'ils préfèrent. La plupart des êtres humains ne sont pas optimistes, et même ceux qui le sont ne prennent pas la peine de fignoler un plan pour rendre meilleure leur vie future.

Tout cela est curieux. On pourrait dire que c'est le triomphe de l'expérience sur l'espoir, sauf que l'«expérience» est un construct (c'est-à-dire un modèle imaginé pour expliquer certains phénomènes, pour les rattacher à un facteur causal inobservable) généralement davantage fondé sur notre perception de la réalité extérieure que sur la réalité objective. Il serait plus juste de dire que c'est le triomphe du sentiment de culpabilité sur la joie, de la génétique sur l'intelligence ou de la prédestination sur le choix, et, dans un sens très réel, de la mort sur la vie.

Pour beaucoup, le mot «hédonisme» sous-entend égoïsme, indifférence aux autres et manque d'ambition. Ils se trompent. L'hédonisme est en fait essentiel à l'entraide et à la réussite. Essayer d'accomplir quelque chose de valable sans y prendre plaisir est très difficile et mène toujours au

gaspillage. S'il y avait plus d'hédonistes sur terre, le monde serait meilleur et plus riche dans tous les sens du terme.

LA PENSÉE 80/20 CROIT AU PROGRÈS

Depuis 3000 ans, il n'y a jamais eu consensus sur l'existence du progrès; on s'est toujours demandé s'il se dessine dans l'histoire de l'univers et de l'humanité une courbe irrégulière ascendante ou quelque chose de moins prometteur. Parmi ceux qui ne croient pas au progrès, on compte Hésiode (milieu du VIIIe siècle av. J.-C.), Platon (v. 427-v. 348 av. J.-C.), Aristote (384-322 av. J.-C.), Sénèque (v. 4 av. J.-C.-65), Horace (65-8 av. J.-C), saint Augustin (354-430) et la plupart des philosophes et savants contemporains. Dans le camp de ceux qui croient au progrès se trouvent presque toutes les grandes figures du Siècle des lumières (fin du XVIIe siècle et XVIIIe siècle), tels Fontenelle et Condorcet ainsi que la majorité des penseurs et savants du XIXe siècle, dont Darwin et Marx. Le capitaine de l'équipe portant les couleurs du progrès est sûrement Edward Gibbon (1737-1794), historien anglais singulier, qui écrit dans son *Histoire de la décadence et de la chute de l'Empire romain:*

> Nous ne pouvons être certains du sommet auquel peut aspirer l'espèce humaine dans sa marche vers la perfection [...] Nous pouvons donc nous ranger sans crainte à l'attrayante opinion voulant que chaque âge du monde ait augmenté, et augmente encore, la vraie richesse, le bonheur, la connaissance, et peut-être la vertu, de la race humaine.

De nos jours, les preuves tendant à nier l'existence du progrès sont beaucoup plus convaincantes qu'à l'époque de Gibbon. Mais celles qui tendent à la prouver le sont aussi. Le débat ne pourra jamais se résoudre empiriquement. La croyance au progrès doit être un acte de foi. Le progrès est un devoir[1]. Si nous ne croyions pas en la possibilité du progrès, nous ne pourrions jamais améliorer notre univers. Le monde des affaires l'a compris. Dans l'ensemble, le monde des affaires, de concert avec la science, nous a fourni la preuve la plus convaincante de la possibilité du progrès. Au moment où nous avons découvert que les ressources naturelles n'étaient pas inépuisables, les affaires et la science nous ont donné de nouvelles ressources non naturelles inépuisables: l'espace économique, la puce électronique et les technologies médiatrices[2]. Mais pour offrir ses plus

grands bienfaits, le progrès ne doit pas se limiter aux mondes de la science, de la technologie et des affaires. Il nous faut appliquer le progrès à la qualité de notre propre vie, individuelle et collective.

La Pensée 80/20 est fondamentalement optimiste parce que, paradoxalement, elle révèle un état de la situation de beaucoup inférieur à ce qu'il devrait être. Vingt pour cent seulement des ressources sont vraiment nécessaires à la réussite. Le reste ne contribue que très faiblement à l'effort global. Par conséquent, raffermissez ces 20 p. 100, réduisez les 80 p. 100 à un niveau raisonnable et vous multiplierez les extrants. Le progrès peut vous faire monter plusieurs marches du grand escalier. Et même lorsque vous aurez atteint ce nouveau palier, le rapport intrants/extrants étant encore de 80/20, vous pourrez continuer votre ascension.

Les progrès réalisés dans les affaires et dans les sciences prouvent la validité du Principe 80/20. Construisez un ordinateur qui effectue les calculs à une vitesse de plusieurs fois supérieure à celle de toute machine antérieure. Exigez qu'il soit plus petit, plus rapide et plus économique. Beaucoup plus. Répétez le cycle. Répétez-le plusieurs fois. Un tel progrès est sans limite. Appliquez maintenant la même idée à d'autres dimensions de la vie. Si nous croyons au Principe 80/20, il nous aidera à le faire. Il se peut même que nous finissions par prouver qu'Edward Gibbon avait raison: que la vraie richesse, le bonheur, la connaissance et peut-être la vertu peuvent être constamment augmentés.

LA PENSÉE 80/20 EST STRATÉGIQUE

Être stratégique, c'est concentrer notre attention sur ce qui est important, sur les quelques objectifs qui peuvent nous donner un avantage relatif, sur ce qui l'est pour nous et non pour les autres, ainsi qu'élaborer et mettre en œuvre un plan d'action avec détermination et ténacité.

LA PENSÉE 80/20 EST NON LINÉAIRE

La pensée traditionnelle est enfermée dans un modèle mental puissant, mais parfois impropre et destructeur. Elle est linéaire: *x* entraîne *y*, *y* cause *z*, et *b* est la conséquence inévitable de *a*. Tu m'as fait de la peine parce que tu étais en retard. À cause de mon manque d'instruction, j'ai un travail sans avenir. J'ai réussi parce que je suis très intelligent. Hitler a provoqué la

Deuxième Guerre mondiale. Mon entreprise ne peut croître parce que l'industrie est en déclin. Le chômage est le prix à payer pour un faible taux d'inflation. Les taxes et impôts élevés sont nécessaires pour que l'on prenne soin des pauvres, des malades et des personnes âgées. Et ainsi de suite.

Toutes ces affirmations sont des exemples de pensée linéaire. Celle-ci est attirante parce qu'elle est simple et directe. Malheureusement, elle constitue une piètre description du monde et ne peut nous préparer à changer celui-ci. Les scientifiques et les historiens ont abandonné depuis longtemps la pensée linéaire. Pourquoi vous y accrocheriez-vous?

La Pensée 80/20 vous offre un radeau de sauvetage. Rien ne résulte d'une cause unique. Rien n'est inévitable. Rien n'est jamais en équilibre ni immuable. Aucun état des choses indésirable ne doit nécessairement être enduré. Rien de souhaitable n'est nécessairement impossible à obtenir. Peu de gens connaissent vraiment la cause réelle de quoi que ce soit de bien ou de mauvais. Des causes peuvent avoir beaucoup d'effets sans être particulièrement perceptibles ni même considérables. L'équilibre d'une situation peut être grandement modifié par une action mineure. Seules quelques décisions comptent vraiment, et celles-là sont capitales. On a toujours le choix.

La Pensée 80/20 échappe à la logique linéaire en faisant appel à l'expérience, à l'introspection et à l'imagination. Si vous êtes malheureux, ne vous préoccupez pas de la cause immédiate. Songez aux moments où vous avez été heureux et manœuvrez pour vous retrouver dans des situations analogues. Si votre carrière est dans une impasse, ne perdez pas vainement votre temps à rechercher des améliorations marginales: plus grosse voiture de fonction, plus grand bureau, titre plus ronflant, horaire de travail allégé ou supérieur plus compréhensif. Réfléchissez aux quelques réussites les plus importantes de votre vie et recherchez-en davantage de la même sorte, au besoin en changeant d'emploi, voire de carrière. Ne cherchez pas les causes, surtout pas les causes d'échec. Imaginez, puis créez les conditions qui vous rendront à la fois heureux et productif.

LA PENSÉE 80/20 ALLIE L'AMBITION EXTRÊME À UNE ATTITUDE ASSURÉE ET DÉTENDUE

Nous avons été conditionnés à penser que les grandes ambitions vont de pair avec l'hyperactivité, les longues heures de travail, un caractère

impitoyable, le sacrifice de soi et des autres pour la cause, et le bourdonnement continu de l'abeille… bref, la foire d'empoigne. Nous payons chèrement cette association d'idées. Cette combinaison n'est ni souhaitable ni nécessaire.

Une combinaison combien plus attirante et au moins également possible est celle de l'ambition extrême et de l'attitude assurée, détendue et civilisée. C'est là l'idéal 80/20, lequel repose néanmoins sur des bases empiriques solides. La plupart des grandes réussites sont le fruit d'une combinaison de l'application assidue et de l'intuition soudaine. Pensez à Archimède flottant dans sa baignoire ou à Newton assis sous son pommier. Leurs intuitions capitales ne leur seraient jamais venues si le premier n'avait pas été occupé à réfléchir au déplacement et le second, à la gravité. Ils ne les auraient pas eues non plus si Archimède avait été cloué à son bureau ou si Newton avait été accaparé par la direction d'une équipe de scientifiques.

Le gros de ce que nous accomplissons dans la vie et qui a de l'importance pour nous et pour les autres se produit durant une très faible partie de notre vie active. La Pensée 80/20 et la simple observation le prouvent clairement. Nous disposons de plus de temps que nous en avons besoin. Nous nous abaissons, faute d'ambition, et aussi en présumant que l'ambition implique frénésie et tohu-bohu. L'intuition et l'action sélective sont les moteurs de la réussite. La petite voix du calme joue un plus grand rôle dans notre vie que nous sommes prêts à le reconnaître. L'intuition surgit lorsque nous sommes détendus et que nous nous sentons bien dans notre peau. L'intuition requiert du temps — et de temps, contrairement à la croyance populaire, on ne manque pas.

INTUITIONS 80/20 APPLICABLES À L'INDIVIDU

Dans la suite de la troisième partie, nous examinerons des intuitions applicables à votre vie personnelle, dont voici un échantillon. Il vous suffit d'agir en réaction à quelques-unes d'entre elles pour améliorer grandement la qualité de votre vie.

- Il semble que 80 p. 100 de notre réussite et de notre bonheur se produisent durant 20 p. 100 de notre temps: nous pouvons élargir considérablement ces crêtes.
- Notre vie est profondément touchée, en bien et en mal, par une poignée

d’événements et de décisions. Ces décisions sont souvent prises par défaut et non par choix conscient: nous laissons les choses nous arriver au lieu de façonner notre propre vie. Nous pouvons améliorer notre vie de manière spectaculaire en sachant reconnaître les points tournants et en prenant les décisions qui nous rendront heureux et productifs.

- Quelques causes clés provoquent les événements, et elles ne sont pas toujours les plus évidentes. Si nous arrivons à identifier les causes clés et à les isoler, nous pouvons souvent exercer plus d’influence sur elles que nous le croyons possible.
- Tout le monde peut accomplir quelque chose de valable. On n’y arrive pas en faisant des efforts, mais en trouvant préalablement quelle est la chose appropriée à accomplir. Vous êtes beaucoup plus productif dans certains domaines que dans d’autres, mais vous diluez votre efficacité en vous éparpillant dans des domaines où votre habileté relative est inférieure.
- Il y aura toujours des gagnants et des perdants, et les perdants seront toujours plus nombreux que les gagnants. Vous pouvez être un gagnant si vous choisissez la bonne compétition, la bonne équipe et la bonne méthode. Vous avez plus de chances de gagner si vous pipez les dés en votre faveur (légitimement et honnêtement) que si vous vous efforcez d’améliorer votre performance. Vous avez plus de chances de gagner là où vous avez déjà gagné dans le passé. Vous avez plus de chances de gagner si vous vous montrez sélectif dans le choix des courses auxquelles vous participez.
- Nous connaissons la plupart de nos échecs dans des courses qui nous ont été imposées et la plupart de nos réussites dans des courses que nous avons nous-mêmes choisies. Nous perdons la plupart des courses parce que nous participons à trop de courses que nous n’avons pas choisies.
- Peu de gens prennent vraiment les objectifs au sérieux. Ils consentent des efforts moyens dans d’innombrables domaines, au lieu de concentrer réflexion et efforts dans quelques domaines vitaux. Les individus qui réussissent le mieux sont aussi sélectifs que déterminés.
- La plupart des gens consacrent la majorité de leur temps à des activités à faible valeur pour eux et pour les autres. Le penseur 80/20 évite ce piège et peut atteindre un plus grand nombre d’objectifs à valeur élevée sans fournir davantage d’efforts.
- L’une des décisions les plus importantes qu’on puisse prendre dans la vie

est celle du choix de ses alliés. Rien ou presque n'est possible sans alliés. La plupart des gens ne choisissent pas soigneusement leurs alliés ou ne les choisissent pas du tout. Leurs alliés sont là comme par accident. Ça, c'est laisser les choses nous arriver. La plupart des gens n'ont pas les bons alliés. En outre, la plupart en ont trop et ne les utilisent pas adéquatement. Le penseur 80/20 se choisit judicieusement quelques alliés et tisse ses alliances avec soin afin d'atteindre des objectifs précis.

- Un cas extrême de mauvais choix d'alliés se produit lorsqu'on jette son dévolu sur le mauvais compagnon de vie. La plupart des gens ont trop d'amis et ne bénéficient pas d'un cercle d'intimes sélectionnés. Nombreux sont ceux qui n'ont pas choisi le bon partenaire de vie; plus nombreux encore sont ceux qui traitent de manière inadéquate le bon partenaire qu'ils ont choisi.
- L'argent bien utilisé peut être une source d'occasions de passer à un style de vie meilleur. Rares sont ceux qui savent comment multiplier l'argent, mais le penseur 80/20 devrait être en mesure de le faire. Tant que l'argent reste subordonné au style de vie et au bonheur, son pouvoir ne saurait être néfaste.
- Rares sont ceux qui consacrent assez de réflexion et de temps à la culture de leur propre bonheur. Les gens visent des objectifs indirects comme l'argent et les promotions, souvent difficiles à atteindre et qui une fois obtenus se révèlent souvent être de médiocres sources de bonheur. Non seulement l'argent ne fait pas le bonheur, mais il n'y ressemble pas du tout. L'argent non dépensé peut être investi et, par la magie de l'intérêt composé, il se multipliera. Mais le bonheur non dépensé aujourd'hui ne rapportera pas plus de bonheur demain. Le bonheur, comme l'esprit, s'atrophie si on ne le stimule pas. Le penseur 80/20 sait d'où vient son bonheur et le recherche consciemment, avec intelligence et enthousiasme. Il se sert du bonheur d'aujourd'hui pour construire et intensifier son bonheur de demain.

LE TEMPS NOUS ATTEND DANS LES COULISSES

Le meilleur point de départ pour commencer à «penser 80/20» quant à la réussite et au bonheur est une réflexion sur le temps. Notre société évalue mal la qualité et le rôle du temps. Nombreux sont ceux qui l'ont compris intuitivement; des centaines de milliers de cadres supérieurs débordés

cherchent à s’affranchir au moyen de la gestion du temps. Mais ces derniers ne font que bricoler leur emploi du temps. C’est notre attitude même face au temps qui doit se transformer. Nous n’avons pas besoin de la gestion du temps, mais d’une révolution du temps!

CHAPITRE 10

LA RÉVOLUTION DU TEMPS

Mais derrière moi j'entends toujours venir
Le chariot ailé du temps qui se précipite;
Et là-bas, devant nous tous s'étendent
Les déserts infinis de l'éternité.

ANDREW MARVELL[1]

Presque tout le monde, des individus les plus affairés aux individus les plus oisifs, a besoin d'une révolution du temps. Ce n'est pas que nous manquions de temps ni que nous en ayons trop. Ce qui fait problème, et qui représente aussi une occasion à saisir, c'est notre manière de traiter le temps, voire la manière dont nous l'appréhendons. La révolution du temps constitue le moyen le plus rapide de faire un pas de géant en direction du bonheur et de l'efficacité.

LE PRINCIPE 80/20 ET LA RÉVOLUTION DU TEMPS

Le Principe 80/20 appliqué à notre utilisation du temps pose les hypothèses suivantes.

- La majorité des réussites majeures d'un individu — la majeure partie de la valeur ajoutée par quelqu'un sur le plan professionnel, intellectuel, artistique, culturel ou athlétique — sont réalisées durant une partie relativement mineure du temps dont il dispose. Il existe un profond déséquilibre entre ce qui est créé et le temps consacré à le créer, que ce temps se mesure en jours, en semaines, en mois, en années ou en vies entières.
- De même, les périodes de bonheur de l'individu sont très limitées dans le

temps. Si l'on pouvait mesurer le bonheur avec précision, on constaterait qu'il n'existe que durant une partie relativement mineure du temps total dont dispose l'individu, que la période mesurée soit un jour, une semaine, un mois, une année ou la vie entière.

Nous pouvons formuler autrement les deux affirmations précédentes, avec une précision fallacieuse mais plus de punch, au moyen de la sténographie 80/20:

- 80 p. 100 de la réussite est obtenue durant 20 p. 100 du temps consacré à l'obtenir; inversement, 80 p. 100 du temps consacré à la recherche de résultats n'entraîne que 20 p. 100 de la valeur des résultats;
- 80 p. 100 du bonheur est vécu durant 20 p. 100 de la vie; 80 p. 100 du temps vécu ne contribue qu'à 20 p. 100 du bonheur de la vie.

N'oubliez pas qu'il s'agit là d'hypothèses que vous vérifierez à l'aune de votre expérience, et non de vérités évidentes ou de résultats de recherches exhaustives.

Dans les cas où ces hypothèses se révèlent justes (elles le sont dans la majorité des cas où je les ai mises à l'épreuve), elles ont quatre implications plutôt surprenantes.

- La majorité de ce que nous faisons a peu de valeur.
- Certains fragments minuscules de notre temps sont beaucoup plus précieux que tout le reste de notre temps.
- Si nous pouvons faire quelque chose en la matière, ce doit être quelque chose de radical: inutile de chercher à bricoler et à rafistoler ou d'essayer d'utiliser notre temps un peu plus efficacement.
- Si nous utilisons efficacement 20 p. 100 de notre temps seulement, nous n'en manquerons jamais!

Passez quelques minutes ou quelques heures à vous demander si le Principe 80/20 agit pour vous dans chacune de ces sphères. Les pourcentages exacts sont sans importance; de toute façon, il est presque impossible d'établir des mesures précises. La question clé à se poser est la suivante: existe-t-il un déséquilibre important entre le temps investi, d'une

part, et la réussite ou le bonheur, d'autre part? Le cinquième le plus productif de votre temps vous apporte-t-il les quatre cinquièmes de vos résultats valables? Les quatre cinquièmes de vos moments heureux se concentrent-ils dans le cinquième de votre vie?

IL NE S'AGIT PAS DE MIEUX GÉRER VOTRE TEMPS!

Si l'utilisation de votre temps est déséquilibrée, une révolution du temps est nécessaire. Vous n'avez pas besoin de mieux vous organiser ou de modifier votre emploi du temps, mais de transformer votre manière de l'utiliser. Vous avez sans doute aussi besoin de changer votre notion du temps.

Toutefois, ne confondez pas la gestion du temps avec ce que vous avez besoin de faire. La gestion du temps, concept originaire du Danemark, était à l'origine un outil de formation destiné à aider les dirigeants d'entreprise à organiser plus efficacement leur emploi du temps. Aujourd'hui, la gestion du temps est devenue une industrie récoltant plus d'un milliard de dollars à l'échelle mondiale.

La principale caractéristique de l'industrie de la gestion du temps n'est plus tellement la formation, mais la vente de «gestionnaires personnels», de plus en plus souvent offerts sous forme d'organiseurs électroniques. La gestion du temps s'accompagne souvent d'un discours évangélique: l'entreprise qui connaît la plus forte croissance dans cette industrie, Franklin, a de profondes racines mormones[2].

La gestion du temps n'est pas une mode passagère; ses utilisateurs apprécient vivement les systèmes dont ils se servent et affirment que leur productivité personnelle a augmenté de 15 à 25 p. 100 grâce à eux. Mais l'objectif de la gestion du temps, c'est de faire entrer un litre d'eau dans une tasse. Elle est axée sur l'accélération et s'adresse aux gens d'affaires dont les activités sont trop nombreuses en regard du temps dont ils disposent. En théorie, si le cadre planifie mieux chaque petit segment temporel de la journée, il sera plus efficace dans son action. La gestion du temps préconise la définition de priorités claires, pour que le cadre échappe à la tyrannie des événements quotidiens qui, tout en étant très urgents, ne sont peut-être pas si importants que cela.

En gestion du temps, il est implicitement présumé que nous savons ce qui est et ce qui n'est pas une bonne utilisation de notre temps. Si le Principe 80/20 est juste, cette hypothèse de départ est loin d'être sûre. Quoi qu'il en

soit, si nous savions ce qu'il est important de faire, nous le ferions déjà.

La gestion du temps exige souvent que l'on accorde une cote de priorité A, B, C ou D à ses activités. Dans la réalité, la plupart des gens finissent par classer de 60 à 70 p. 100 de celles-ci dans les priorités A ou B. Ils arrivent alors à la conclusion que ce qui leur manque vraiment, c'est du temps. Ils le savaient pourtant déjà, puisque c'est ce manque de temps qui les a initialement incités à adopter la gestion du temps. En fin de compte, ils planifient mieux leur emploi du temps, travaillent de plus longues heures avec plus d'ardeur et plus de frustrations aussi. Ils deviennent dépendants de la gestion du temps, laquelle ne change pas réellement ce qu'ils font, ni n'atténue le sentiment de culpabilité qu'ils éprouvent en pensant qu'ils n'en font pas encore assez.

Le terme même de «gestion du temps» est significatif. Il implique que le temps peut être géré plus efficacement, que c'est une ressource rare et précieuse, une maîtresse qui nous mène par le bout du nez. Il faut le dépenser parcimonieusement; à tout moment, il peut nous échapper. Selon les évangélistes de la gestion du temps, le temps perdu ne peut jamais être retrouvé.

Nous vivons à l'ère de la frénésie du travail. L'ère des loisirs prédite depuis longtemps tarde à arriver, sauf pour les chômeurs. Nous vivons la situation absurde relevée par Charles Handy[3]: les heures de travail des cadres s'allongent — les semaines de 60 heures ne sont pas rares —, tandis qu'il y a pénurie de travail pour les autres.

La société se divise entre ceux qui ont de l'argent mais pas de temps pour le dépenser et ceux qui disposent de tout le temps du monde mais n'ont pas d'argent. La popularité de la gestion du temps coexiste avec l'angoisse sans précédent de bien utiliser son temps et d'en avoir assez pour assumer ses tâches de manière satisfaisante.

L'HÉRÉSIE 80/20 DU TEMPS

Le Principe 80/20 va à l'encontre de la croyance populaire à propos du temps. Les implications de l'Analyse 80/20 du temps sont tout à fait différentes et, pour ceux qui sont imprégnés de la perspective conventionnelle sur le temps, étonnamment libératrices.

• Notre utilisation du temps n'est pas rationnelle. Il est donc inutile de

chercher à l'améliorer marginalement. Nous devons remonter aux sources et nous débarrasser de toutes nos hypothèses sur le temps.

- Il n'y a pas de pénurie de temps. En fait, nous en avons en abondance. Nous ne faisons bon usage que de 20 p. 100 de notre temps. Pour les gens les plus efficaces, c'est souvent cette petite fraction de temps qui fait toute la différence. Selon le Principe 80/20, si nous doublions le temps consacré aux 20 p. 100 supérieurs de nos activités, nous pourrions travailler deux jours par semaine et accomplir 60 p. 100 de plus qu'auparavant. Voilà qui est à des années-lumière du monde frénétique de la gestion du temps.
- Le Principe 80/20 considère le temps comme un ami et non comme un ennemi. Le temps qui passe n'est pas du temps perdu. Il y a toujours du temps à venir: il y a 7 jours dans une semaine et 12 mois dans une année; les saisons se suivent et se répètent. Les intuitions et la valeur sont plus probables si l'on adopte une position confortable, détendue et ouverte par rapport au temps. C'est notre utilisation du temps, pas le temps en soi, qui est l'ennemi.
- Selon le Principe 80/20, nous devons en faire moins. L'action chasse la pensée. C'est parce que nous disposons de trop de temps que nous le gaspillons. Dans un projet, les heures les plus productives correspondent généralement à la dernière tranche de 20 p. 100 de celles qui y sont consacrées, simplement parce qu'une échéance doit être respectée. Dans la plupart des projets, la productivité pourrait être doublée si l'on coupait tout simplement de moitié le temps dévolu à leur réalisation. Voilà une autre preuve que le temps ne manque pas.

LE TEMPS EST UN LIEN BIENFAISANT ENTRE LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET LE FUTUR

Ce n'est pas d'une pénurie de temps qu'il faut s'inquiéter, mais plutôt de la tendance à dépenser la plus grande partie de notre temps de manières dénuées de qualité. Aller plus vite ou employer notre temps plus efficacement n'est d'aucune utilité; en fait, cette manière de penser fait davantage partie du problème que de sa solution.

La Pensée 80/20 nous oriente vers une conception plus «orientale» du temps. Le temps ne devrait pas être considéré comme une séquence, une ligne allant de gauche à droite, ainsi que dans la plupart des représentations

graphiques que la culture commerciale nous a imposées. Mieux vaut voir le temps comme un dispositif cyclique de synchronisation, tel que le voulaient les inventeurs de l'horloge. Le temps revient toujours, apportant avec lui l'occasion d'apprendre, d'approfondir quelques précieuses relations, de réaliser un meilleur produit ou extrant quelconque et d'ajouter de la valeur à la vie. Nous n'existons pas seulement dans le présent; nous sommes issus du passé et nous possédons un trésor d'associations passées; notre avenir, comme notre passé, est déjà immanent dans notre présent. Une représentation graphique du temps dans notre vie, de beaucoup meilleure à celle de la ligne gauche-droite, est un ensemble de trois triangles enchâssés, toujours plus grands, comme à la figure 35.

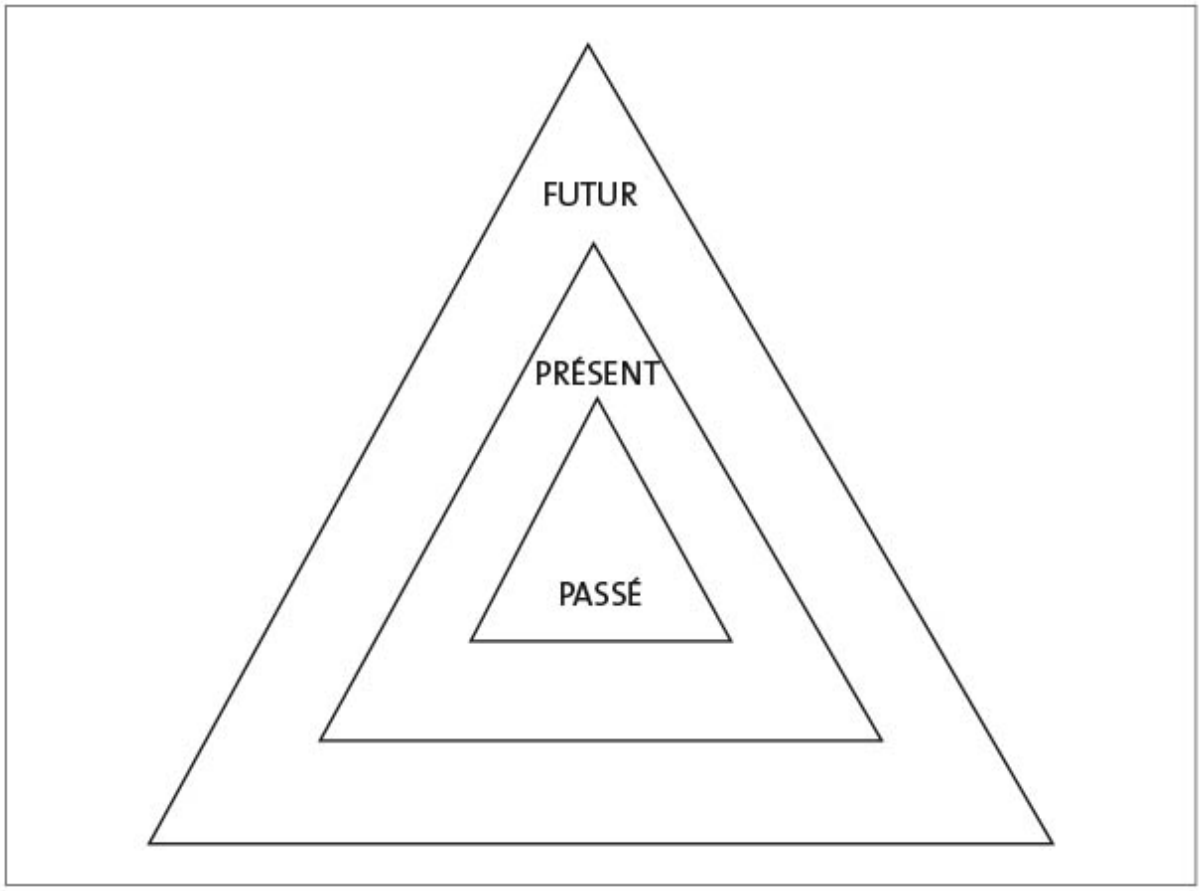


FIGURE 35 La triade du temps

L'avantage de voir le temps de cette manière, c'est qu'elle souligne la nécessité de porter en nous, dans toute notre vie, les 20 p. 100 les plus

précieux et les plus appréciés de ce que nous possédons — personnalité, habiletés, amitiés et même atouts physiques — et de veiller à les nourrir, à les développer, à les prolonger, à les amplifier et à les approfondir, afin d'améliorer notre efficacité, notre valeur et notre bonheur. Cela ne peut se faire que si nous entretenons des relations cohérentes et constantes, fondées sur la croyance optimiste que l'avenir sera meilleur que le présent, du fait que nous pouvons saisir et prolonger les 20 p. 100 supérieurs du passé et du présent pour créer un plus bel avenir. Vu sous cet angle, l'avenir n'est pas la seconde moitié d'un film que l'on visionne en étant conscient du passage du temps (et terrifié par sa vitesse). L'avenir est plutôt une dimension du présent et du passé qui nous offre l'occasion de créer quelque chose de mieux. Dans la Pensée 80/20, cela est toujours possible. Il nous suffit de donner libre cours à nos 20 p. 100 les plus positifs tout en les orientant mieux.

GUIDE DESTINÉ AU RÉVOLUTIONNAIRE DU TEMPS

Voici les sept moyens de déclencher une révolution du temps.

Faites l'effort mental de dissocier effort et récompense

L'éthique protestante du travail est si profondément enracinée en nous, que nous soyons croyants ou athées, qu'un effort conscient est nécessaire pour l'extirper. L'ennui, c'est que nous aimons le dur labeur, du moins la satisfaction vertueuse de l'avoir accompli. Il nous faut nous convaincre une fois pour toutes que le dur labeur, surtout pour le compte des autres, n'est pas un moyen efficace d'obtenir ce que nous voulons. Le dur labeur mène à de faibles bénéfices. L'intuition, et faire ce que nous avons nous-mêmes choisi de faire, mène à des bénéfices élevés.

Choisissez vos saints patrons de la paresse productive. Les miens sont Ronald Reagan et Warren Buffett. Sans effort, l'acteur de films de série B Ronald Reagan est devenu le chouchou de la droite républicaine, puis gouverneur de Californie et enfin président des États-Unis.

Qu'avait-il en sa faveur? Une belle gueule, une voix merveilleusement mélodieuse dont il tirait instinctivement avantage en toutes circonstances (notamment, lorsque d'un ton charmant et plaisantin il a dit à sa femme, après avoir été atteint de plusieurs coups de feu: «Chérie, j'ai oublié de me baisser.»), des directeurs de campagne astucieux, une élégance à l'ancienne

ainsi qu’une vision à la Disney des États-Unis et du monde. Sa capacité à s’appliquer à quelque chose était fort limitée, sa compréhension de la réalité conventionnelle, plus que ténue et son habileté à inspirer le peuple américain et à abattre le communisme, toujours plus impressionnante. En déformant un peu la célèbre phrase de Churchill, je dirais: jamais tant n’a été accompli par si peu de personnes avec si peu d’effort.

Warren Buffett est devenu (temporairement) l’homme le plus riche des États-Unis, non pas en travaillant, mais en investissant. Au fil des ans, il a multiplié un tout petit capital de départ, à des taux d’appréciation de loin supérieurs à ceux des marchés boursiers. Il y est parvenu sans se livrer à beaucoup d’analyses (il a commencé avant l’invention de la règle à calcul), grâce à quelques intuitions qu’il a exploitées avec constance.

Buffett s’est lancé sur la route des milliards armé d’une bonne idée: il était convaincu que les journaux locaux américains jouissaient d’un monopole local qui constituait la plus parfaite des franchises commerciales. Cette idée simple lui a rapporté ses premiers millions; par la suite, il a amassé le gros de sa fortune grâce à des actions dans l’industrie des médias, une industrie qu’il comprend.

S’il n’est pas paresseux, Buffett est à tout le moins très économe de son énergie. Tandis que la plupart des gestionnaires de fonds achètent de nombreux lots d’actions qu’ils échangent fréquemment, Buffett en achète très peu et les garde longtemps. Ainsi, il a beaucoup moins de travail. Il se moque du concept conventionnel de diversification du portefeuille, qu’il appelle «méthode de l’arche de Noé»: «Les gestionnaires achètent tout en paires et finissent pas avoir un zoo.» Sa propre philosophie de l’investissement «frise la léthargie».

Chaque fois que je suis tenté d’en faire trop, je pense à Reagan et à Buffett. Pensez à vos propres exemples de relations que vous connaissez bien ou de personnages publics qui incarnent l’inertie productive. Pensez souvent à eux.

Affranchissez-vous de la culpabilité

Affranchissez-vous de la culpabilité pour éviter les dangers liés au labeur excessif et aussi pour ne faire que les choses que vous aimez. Il n’y a rien de mal à ne faire que ce que l’on aime; vous n’avez rien à tirer des activités que vous détestez.

Faites ce que vous aimez. Faites-en votre travail. Presque tous ceux qui se sont enrichis l'ont fait en s'adonnant à des tâches qu'ils aimaient. Cela pourrait bien être un autre exemple de la perversité 80/20 de l'univers: 20 p. 100 des individus non seulement jouissent de 80 p. 100 de la richesse, mais monopolisent aussi 80 p. 100 de la satisfaction tirée du travail.

John Kenneth Galbraith (1908-2006), ce vieux puritain grincheux, a fait ressortir l'injustice fondamentale du monde du travail. Non seulement les classes moyennes sont mieux rémunérées pour leur travail, mais leur travail est plus intéressant et elles y prennent davantage de plaisir. Ces gens ont des secrétaires et des adjoints, ils voyagent en première, descendent dans des hôtels de luxe; leur vie professionnelle est plus stimulante. En fait, il vous faudrait disposer d'une fortune personnelle imposante pour vous payer tous les avantages que les cadres de haut niveau s'attribuent couramment.

Galbraith a lancé une idée révolutionnaire: ceux dont le travail est moins intéressant devraient être mieux payés que ceux dont le travail est agréable. Quel trouble-fête! De telles idées provoquent la réflexion, certes, mais il n'y a rien de bon à en tirer. Comme dans tant de phénomènes de type 80/20, si vous regardez sous la surface, vous percevrez une logique derrière cette apparente iniquité.

En l'occurrence, cette logique est très simple. Ceux qui accomplissent le plus doivent nécessairement aimer ce qu'ils font. Ce n'est qu'en se sentant satisfait que l'on peut créer quelque chose d'une valeur extraordinaire. Songez par exemple à n'importe quel artiste majeur. La qualité et l'ampleur de sa production sont étonnantes. Van Gogh n'a jamais cessé de peindre. Picasso était une véritable usine d'art, bien avant Andy Warhol, parce qu'il aimait ce qu'il faisait.

Plongez-vous dans la production sublime, prodigieuse et sexuellement motivée de Michel-Ange. Même les quelques éléments dont je me souvienne — son *David,* sa *Pietà* à Saint-Pierre de Rome, son *Esclave mourant,* son plafond de la chapelle Sixtine, sa nouvelle sacristie à Florence, sa bibliothèque des Médicis — sont déjà miraculeux pour un seul artiste. Michel-Ange a produit tout cela, non parce que c'était son travail, non parce qu'il craignait l'irascible pape Jules II, pas même pour gagner de l'argent, mais parce qu'il aimait ses créations et les jeunes hommes.

Vos motivations sont sans doute autres que les siennes, mais sachez que vous ne créerez rien dont la valeur soit durable si vous ne prenez pas plaisir

à sa création. Cela s'applique autant à la vie personnelle qu'au monde des affaires.

Je ne préconise pas la paresse perpétuelle. Le travail est une activité naturelle qui satisfait un besoin intrinsèque, comme le découvrent vite le chômeur, le retraité et quiconque gagne une fortune du jour au lendemain. Il y a pour chacun un équilibre naturel, un rythme et un rapport travail/loisir optimal; la plupart des êtres humains sentent intuitivement s'ils sont trop paresseux ou trop laborieux. La grande utilité de la Pensée 80/20 est d'inciter l'individu à s'engager dans des activités à valeur et à satisfaction élevées, dans son travail comme dans ses loisirs; elle ne cherche pas à provoquer le remplacement du travail par les loisirs. Mais je soupçonne que la plupart des gens orientent trop de leurs efforts dans la mauvaise direction. Notre monde serait bien meilleur si une moins grande quantité de travail menait à une plus ample profusion de créativité et d'intelligence. De même qu'un accroissement de travail profiterait aux 20 p. 100 les plus oisifs de l'humanité, une réduction draconienne profiterait aux 20 p. 100 les plus laborieux, et la société profiterait doublement d'un tel arbitrage. La quantité de travail compte beaucoup moins que sa qualité, et sa qualité dépend de l'orientation que chacun se donne.

Libérez-vous des obligations imposées par les autres

Lorsque 80 p. 100 du temps dépensé rapporte 20 p. 100 des résultats, il y a fort à parier que ces 80 p. 100 ont été dépensés sur l'ordre de quelqu'un d'autre.

Il est de plus en plus apparent que toute cette idée de travailler directement pour quelqu'un d'autre, ou d'occuper un poste avec sécurité d'emploi mais peu de liberté d'action, n'a été qu'une phase transitoire (bien que celle-ci dure depuis plus de deux siècles) dans l'histoire du travail[4]. Même si vous travaillez pour le compte d'une grande entreprise, vous devriez vous considérer comme un travailleur indépendant, malgré le fait que vous figurez sur la liste de paie de Société Monolithique inc.

Le Principe 80/20 a cent fois prouvé que les 20 p. 100 d'individus les plus productifs travaillent à leur propre compte ou se comportent comme si c'était le cas.

Cette même idée vaut en dehors du monde du travail. Il est très difficile

d’utiliser à bon escient le temps dont on dispose si l’on n’en est pas maître. (Cela vous sera difficile même si vous êtes maître de votre temps, parce que votre esprit est contraint par le sentiment de culpabilité, par les conventions et par d’autres points de vue extérieurs sur ce que vous devriez faire — mais vous avez au moins une chance de réduire ces entraves au minimum.)

Il est impossible, voire non souhaitable, que je pousse plus loin mon conseil. Vous aurez toujours quelques obligations envers les autres, lesquelles peuvent être extrêmement utiles dans votre perspective. Même l’entrepreneur n’est pas un solitaire qui n’a de compte à rendre à personne. Il a des associés, des employés, des alliances et un réseau de relations desquels il ne peut rien attendre s’il ne donne rien en retour. Ce qui compte, c’est d’être sélectif, de choisir avec grand soin ces partenaires et obligations.

Faites fi des conventions et soyez excentrique dans votre utilisation du temps

Il est peu probable que vous passiez les 20 p. 100 les plus précieux de votre temps à jouer les bons soldats, à faire ce qui est attendu de vous, à assister aux réunions où l’on compte sur votre présence, à agir comme la plupart de vos collègues ou à observer de diverses autres manières les conventions sociales rattachées à votre rôle. En fait, vous devriez vous demander si toutes ces activités sont vraiment nécessaires.

Vous n’échapperez pas à la tyrannie de la règle 80/20 — à la probabilité que 80 p. 100 de votre temps sera consacré à des activités de priorité secondaire — en adoptant un comportement conventionnel ni en recherchant des solutions conventionnelles.

Voici un exercice salutaire: trouvez les manières les moins conventionnelles ou les plus excentriques de dépenser votre temps. Jusqu’à quel point pouvez-vous dévier de la norme sans vous faire expulser de votre monde? Les manières excentriques de passer votre temps n’augmenteront pas toutes votre efficacité, mais certaines, fût-ce une seule, le pourraient. Imaginez plusieurs scénarios et choisissez celui qui vous laisse le plus de temps à consacrer à des activités à valeur élevée que vous aimez.

Qui parmi vos connaissances est à la fois efficace et excentrique? Découvrez comment ces personnes dépensent leur temps et jusqu’à quel

point elles dévient de la norme. Vous voudrez peut-être les imiter dans ce qu'elles font et ne font pas.

Mettez le doigt sur les 20 p. 100 qui vous rapportent 80 p. 100

Il est probable qu'environ le cinquième de votre temps vous rapporte les quatre cinquièmes des résultats que vous obtenez et vous procure les quatre cinquièmes de votre bonheur. Puisque ce cinquième n'est pas nécessairement le même dans les deux cas (bien qu'il y ait généralement un chevauchement considérable des deux), vous devez d'abord savoir clairement si votre objectif, dans chaque cas particulier, est le résultat à obtenir ou le bonheur. Je vous recommande de considérer les deux séparément.

Pour ce qui est du bonheur, repérez vos *plages heureuses*: ce sont les petites périodes ou les quelques années qui ont apporté à votre vie une quantité de bonheur disproportionnée. Prenez une feuille de papier et, sous la rubrique «Plages heureuses», dressez la liste de tous ces moments ou périodes dont vous vous souvenez. Essayez ensuite de trouver le dénominateur commun de tous ces moments ou de certains d'entre eux.

Répétez l'exercice pour vos *plages malheureuses*. Généralement, celles-ci ne représenteront pas l'entièreté des 80 p. 100 restants de votre temps, puisque pour la plupart d'entre nous le *no man's land* neutre séparant les plages heureuses des plages malheureuses est large. Il est toutefois essentiel d'identifier les causes de non-bonheur les plus significatives et d'en rechercher le dénominateur commun.

Pour ce qui est des résultats obtenus, répétez l'exercice ci-dessus. Repérez vos *plages de réussite*: ce sont de brèves périodes durant lesquelles vous avez atteint un rapport valeur/temps de loin supérieur à celui du reste de la semaine, du mois, de l'année ou de toute votre vie. Sur une autre feuille de papier, sous la rubrique «Plages de réussite», dressez une liste complète, si possible à l'échelle de votre vie entière.

Essayez de dégager les caractéristiques communes à toutes ces plages de réussite. Avant de terminer cet exercice, vous voudrez peut-être consulter la liste des 10 utilisations les plus valables du temps (voir page 207). La lecture de cette liste générale, compilée à partir de l'expérience d'un grand

nombre d'individus, pourrait vous rafraîchir la mémoire.

Dressez ensuite une autre liste, celles de vos *déserts de réussite*. Ce sont les périodes qui ont été pour vous les plus stériles, où votre productivité était la plus faible. La liste des 10 utilisations les moins valables du temps (voir page 206) vous sera utile. Ici encore, demandez-vous ce que ces déserts ont en commun. Ensuite, agissez en conséquence.

Amplifiez les 20 p. 100 de votre temps qui vous rapportent 80 p. 100 des résultats

Une fois vos plages de réussite et de bonheur repérées, il est probable que vous voudrez y passer plus de temps et trouver d'autres activités du même genre.

Parfois, lorsque j'explique cette idée, certains me disent qu'il y a une faille dans mon raisonnement, parce que le fait de consacrer plus de temps aux 20 p. 100 en question risque d'entraîner une diminution des résultats. Consacrer deux fois plus de temps à ces 20 p. 100 ne doublera sans doute pas les 80 p. 100 de résultats, mais entraînera peut-être 40, 50, 60 ou 70 p. 100 de résultats supplémentaires.

J'ai deux réponses à offrir à ces critiques. Premièrement, puisqu'il est impossible (pour l'instant) de mesurer le bonheur ou l'efficacité de manière un tant soit peu précise, ces critiques ont sans doute raison dans certains cas. Et alors? La multiplication des plages de réussite et de bonheur sera quand même marquée.

Deuxièmement, je dois dire que je ne crois pas que ces critiques aient raison. Je ne vous demande pas de copier *exactement* ce que vous faites aujourd'hui durant les 20 p. 100 de votre temps qui vous rapportent 80 p. 100 de ce que vous recherchez. Lorsque vous essayez d'identifier le dénominateur commun de vos plages de réussite et de bonheur, vous êtes en fait à la recherche de quelque chose de beaucoup plus fondamental que les événements eux-mêmes: vous tentez de repérer ce que vous êtes programmé pour réussir le mieux.

Il se peut très bien qu'il y ait encore des choses que vous devriez faire (pour réaliser votre plein potentiel de réussite ou de bonheur), que vous n'avez commencé à faire qu'imparfaitement ou encore que vous ne faites pas du tout. Par exemple, Dick Francis était un formidable jockey dans les

courses d’obstacles, mais il n’a publié qu’à l’âge de 40 ans son premier roman à énigmes se déroulant dans le monde des courses. Sa réussite, ses revenus et, peut-être, la satisfaction qu’il tire de cette dernière activité sont de loin supérieurs à ceux de sa première activité. Richard Adams était un fonctionnaire civil d’âge moyen, insatisfait de son travail, avant d’écrire son best-seller, *Les garennes de Watership Down*.

Il n’est pas du tout rare que l’analyse des plages de bonheur ou de réussite fasse surgir chez l’individu une intuition sur sa «vocation», laquelle lui permet ensuite de consacrer de son temps à des activités nouvelles dont le rapport satisfaction-temps est supérieur à celui de ses activités antérieures. On le voit bien, les résultats peuvent être améliorés ou diminués. En fait, l’une des options précises que vous devriez envisager est celle de changer de carrière ou de style de vie.

Votre premier objectif, lorsque vous aurez identifié les activités particulières et les activités générales qui consomment 20 p. 100 de votre temps mais qui vous rapportent 80 p. 100 de votre bonheur ou de votre réussite, sera d’augmenter au maximum le temps consacré à celles-ci et à d’autres activités du même genre.

Un objectif à court terme, généralement réalisable, consiste à doubler en l’espace d’un an les 20 p. 100 du temps que vous consacrez à des activités à valeur élevée. Cette seule décision tendra à augmenter votre «productivité» dans une proportion de 60 à 80 p. 100. (Vous aurez désormais deux lots de 80 p. 100 de résultats, tirés de deux lots de 20 p. 100 de votre temps; ainsi, vos résultats totaux passeront de 100 à 160 p. 100, même si vous abandonniez tous les 20 p. 100 antérieurs consacrés à des activités à valeur faible et que vous en consacriez une partie aux activités à valeur élevée!)

L’idéal est d’augmenter de 20 p. 100 à 100 p. 100 le temps que vous consacrez à des activités à valeur élevée. Cela pourrait n’être possible que grâce à un changement de carrière ou de style de vie. Si c’est votre cas, dressez un plan d’action avec échéances pour concrétiser ce changement

Éliminez ou réduisez au minimum vos activités à faible valeur

Idéalement, vous devriez éliminer les 80 p. 100 d’activités qui ne vous rapportent que 20 p. 100 de vos résultats. Il se peut que vous deviez le faire avant d’accorder plus de temps à vos activités à valeur élevée (bien que la plupart des gens constatent souvent que le meilleur moyen d’écarter les

activités à valeur faible consiste à se fouetter pour consacrer une plus grande partie de leur temps à des activités à valeur élevée).

Notre première réaction est parfois de nous dire qu'il est pratiquement impossible d'échapper aux activités à faible valeur: celles-ci constituent des éléments inévitables faisant partie des obligations familiales, sociales ou professionnelles. Si c'est ce que vous croyez, détrompez-vous.

Vous avez généralement beaucoup de latitude pour faire les choses différemment, dans votre situation actuelle. Rappelez-vous le conseil donné plus tôt: faites fi des conventions et soyez excentrique dans votre utilisation du temps. Fuyez le troupeau.

Mettez votre nouvelle politique à l'épreuve et voyez ce qui arrive. Comme les activités que vous voulez abandonner ont peu de valeur, il se peut que personne ne remarque que vous avez cessé de vous y adonner. Même si les gens le remarquent, ils n'y tiennent sans doute pas assez eux-mêmes pour vous forcer à vous y livrer s'ils constatent que cela requerrait un grand effort de leur part.

Même si abandonner vos activités à faible valeur exige un changement radical de votre situation — nouveau travail, nouvelle carrière, nouveaux amis, voire nouveau style de vie ou nouveau conjoint —, élaborez un plan pour provoquer le changement souhaité. Autrement, vous ne réaliserez jamais votre plein potentiel de réussite et de bonheur.

QUATRE EXEMPLES D'UTILISATIONS EXCENTRIQUES ET EFFICACES DU TEMPS

Mon premier exemple est celui de William Ewart Gladstone, chef du Parti libéral de l'Angleterre victorienne, trois fois premier ministre. Gladstone était excentrique de bien des façons. Nous ne parlerons pas de ses désastreuses campagnes menées en vue de sauver de la prostitution les «femmes déchues», ni de ses crises d'autoflagellation. L'excentricité qui nous intéresse est celle qu'il a manifestée dans l'utilisation de son temps[5].

Gladstone ne se sentait pas contraint par ses devoirs politiques; disons plutôt qu'il les assumait efficacement parce qu'il dépensait son temps comme il lui plaisait, de manières variées et étonnantes. C'était un touriste invétéré: il a parcouru les îles britanniques et s'est souvent rendu en France, en Italie ou en Allemagne pour ses affaires personnelles pendant qu'il était premier ministre.

Il adorait le théâtre, entretenait plusieurs liaisons (presque certainement platoniques) avec des femmes, dévorait les livres (il en a lu 20 000), prononçait des discours interminables aux Communes (apparemment, personne ne pouvait s'empêcher de les écouter attentivement, malgré leur longueur) et a en quelque sorte inventé le sport moderne qu'est la campagne électorale, qu'il pratiquait avec plaisir et enthousiasme. Lorsqu'il se sentait le moindrement malade, il gardait le lit au moins durant une journée entière, qu'il passait à lire et à réfléchir. Son dynamisme et son efficacité politiques résultaient de l'utilisation excentrique de son temps.

Parmi les premiers ministres britanniques qui lui ont succédé, seuls Lloyd George, Winston Churchill et Margaret Thatcher ont rivalisé d'excentricité avec Gladstone pour ce qui était de leur emploi du temps; tous trois ont été particulièrement efficaces.

Trois conseillers en gestion des plus excentriques

J'ai puisé mes autres exemples de gestion non conventionnelle du temps dans le monde très sérieux de la consultation en gestion. Les consultants sont reconnus pour leurs longues heures de travail et pour leur dynamisme frénétique. Mes trois personnages, que j'ai bien connus, ont fait fi de toutes les conventions… et ont obtenu une réussite spectaculaire.

Le premier, que je nommerai Fred, a gagné des dizaines de millions de dollars en pratiquant son métier. Sans s'être jamais donné la peine de fréquenter une école de commerce, il a réussi à fonder une société de gestion énorme et prospère, où presque tous les consultants, sauf lui, travaillaient 70 heures ou plus par semaine. Fred se rendait occasionnellement au bureau et présidait aux réunions de direction mensuelles, auxquelles les associés du monde entier se sentaient obligés de participer, mais il préférait consacrer son temps au tennis et à la réflexion. Il dirigeait sa société d'une main de fer, mais sans jamais élever la voix. Fred contrôlait tout, grâce à une alliance avec ses cinq principaux subordonnés.

Mon second exemple, alias Randy, était l'un des lieutenants de Fred. Mis à part ce dernier, Randy était le seul à échapper à la culture d'ergomanie de l'entreprise. Il s'est fait muter dans un pays lointain, où il a dirigé — le plus souvent, à partir de son domicile — un bureau prospère et en constante expansion, où s'affairaient des bourreaux de travail. Personne ne connaissait l'emploi du temps de Randy, ni le nombre d'heures qu'il

travaillait, mais il était incroyablement détendu. Il ne participait qu'aux réunions avec les clients les plus importants; à toutes les autres, il déléguait ses jeunes associés et, s'il le fallait, inventait les prétextes les plus bizarres pour ne pas y participer.

Même s'il était le grand patron du bureau, Randy n'accordait pas une seule minute de son temps à des questions administratives. Il consacrait toute son énergie à chercher des moyens d'augmenter les revenus tirés des clients les plus importants; ensuite, il mettait en place les mécanismes qui lui permettaient d'y arriver avec le moins possible d'effort personnel. Randy ne se fixait jamais plus de trois priorités et n'en avait qu'une la plupart du temps; tout le reste passait par-dessus bord. Pour ses subalternes, c'était un patron impossible, mais merveilleusement efficace.

Mon troisième et dernier exemple de gestion excentrique du temps est celui de «Jim», qui a été mon ami et mon associé. Je me souviens surtout de lui à l'époque où nous partagions un bureau exigu, avec une poignée de collègues. L'espace restreint bourdonnait d'activités: certains conversaient au téléphone, d'autres s'affairaient à préparer des présentations pour les clients, tout le monde se parlait à tue-tête d'un bout à l'autre de la petite pièce.

Dans ce maelström, il y avait Jim, une oasis d'inactivité tranquille: plongé dans ses pensées, il fixait du regard son agenda, réfléchissant à ce qu'il fallait faire. Parfois, il rassemblait quelques collègues dans une autre pièce et leur expliquait ce qu'il voulait les voir faire: pas une fois, pas deux fois, mais trois fois, avec une assommante abondance de détails. Jim demandait ensuite à chacun de répéter ce qu'il était chargé de faire. Jim était lent, languissant et à moitié sourd. Mais c'était un chef formidable. Il passait tout son temps à repérer les tâches à valeur élevée, à déterminer qui les assumerait et à veiller à ce qu'elles soient menées à bien.

PALMARÈS DES 10 UTILISATIONS DU TEMPS LES MOINS VALABLES

Vous ne pourrez consacrer votre temps à des activités à valeur élevée (que ce soit dans le but de réussir ou simplement pour votre plaisir) que si vous renoncez à vos activités à valeur faible. Dans les pages précédentes, je vous ai invité à repérer ces dernières. En consultant le palmarès des plus courantes, vérifiez si vous n'en auriez pas oublié une.

Éliminez impitoyablement ces activités. Ne faites jamais cadeau à personne d'une partie de votre temps. Par-dessus tout, ne faites jamais rien pour la seule raison qu'on vous l'a demandé ou parce que vous avez reçu un coup de fil ou une télécopie. Suivez le conseil de Nancy Reagan (dans un autre contexte, bien sûr): dites non! Ou encore, imitez lord George Brown: faites la sourde oreille.

Palmarès des 10 utilisations du temps les moins valables

1. Activités que les autres vous imposent.
2. Activités qui ont toujours été exécutées de la même manière.
3. Activités dans lesquelles vous n'excellez pas.
4. Activités dont vous ne tirez pas de plaisir.
5. Activités qui sont constamment interrompues.
6. Activités qui n'intéressent à peu près personne.
7. Activités qui vous ont déjà pris deux fois plus de temps que prévu.
8. Activités dans lesquelles vos collaborateurs sont peu fiables ou médiocres.
9. Activités dont le cycle est prévisible.
10. Répondre au téléphone.

PALMARÈS DES 10 UTILISATIONS DU TEMPS LES PLUS VALABLES

Voici l'envers de la médaille.

Palmarès des 10 utilisations du temps les plus valables

1. Activités qui vous rapprochent de votre but global dans la vie.
2. Activités auxquelles vous avez toujours voulu vous adonner.
3. Activités qui présentent déjà un rapport temps/résultats de type 20/80.
4. Manières innovatrices de faire les choses qui réduisent le temps nécessaire ou qui amplifient la qualité des résultats.
5. Activités impossibles selon les autres.
6. Activités qui ont réussi à d'autres, dans d'autres domaines.
7. Activités qui font appel à votre créativité.
8. Activités dont vous pouvez confier l'exécution à d'autres avec peu d'effort de votre part.

9. Activités dans lesquelles vos collaborateurs ont déjà transcendé la règle 80/20 du temps et qui font appel à un emploi du temps excentrique et efficace.
10. Activités de type «maintenant ou jamais».

Lorsque vous réfléchissez à une utilisation potentielle de votre temps, posez-vous les deux questions suivantes.

• Est-ce une utilisation non conventionnelle du temps?
• Me permettra-t-elle de redoubler d'efficacité?

UNE RÉVOLUTION DU TEMPS EST-ELLE POSSIBLE?

Vous croyez peut-être que mes conseils sont plutôt révolutionnaires et utopiques par rapport à votre situation actuelle. Voici quelques-uns des commentaires et critiques qui m'ont été adressés.

• Je ne peux pas décider de mon emploi du temps; mes patrons ne me le permettent pas.
• Il faudrait que je change d'emploi pour suivre vos conseils, et cela est trop risqué.
• Ces conseils conviennent sans doute aux riches, mais moi, je n'ai pas ce degré de liberté.
• Pour suivre vos conseils, il faudrait que je divorce!
• Mon objectif est d'améliorer mon efficacité de 25 p. 100, pas de 250 p. 100, ce qui me semble impossible.
• Si tout cela était aussi facile que vous le dites, tout le monde le ferait.

Si vous vous reconnaissez dans ces objections, la révolution du temps n'est peut-être pas pour vous.

Ne vous lancez pas dans une révolution du temps si vous n'êtes pas disposé à être révolutionnaire

Je pourrais résumer (ou caricaturer) ainsi les objections ci-dessus: «Je ne suis pas un radical, encore moins un révolutionnaire, alors laissez-moi tranquille. Fondamentalement, je suis satisfait de mes horizons actuels.» D'accord. La révolution, c'est la révolution. C'est pénible, déchirant,

dangereux. Avant d’amorcer une révolution, sachez que celle-ci implique des risques majeurs et qu’elle vous mènera en territoire inconnu.

Ceux qui souhaitent vivre une révolution du temps doivent imbriquer en un tout leur passé, leur présent et leur avenir, comme l’illustre la figure 35. Au-delà de la question de l’emploi du temps, il y a celle, bien plus fondamentale, de savoir ce que nous voulons tirer de notre vie.

CHAPITRE 11

IL VOUS EST TOUJOURS POSSIBLE D'OBTENIR CE QUE VOUS VOULEZ

Seuls les irrésolus et les paresseux manquent de loisir pour accomplir ce qu'ils désirent. Personne, jamais, n'a différé un grand désir pour accomplir ce qu'on nomme un «désagréable devoir».

HENRY DAVID THOREAU

Réfléchissez à ce que vous voulez de la vie. Pour parler comme on le faisait durant les années 1980, cherchez à «avoir tout». Tout ce que vous voulez avoir devrait être vôtre: la stimulation sociale, mentale et esthétique qui vous rendra heureux et accompli; l'argent qu'il vous faut pour mener le train de vie qui vous convient; et tout moyen qui pourrait vous être nécessaire pour atteindre la réussite ou pour servir autrui. Si vous ne visez pas tout, vous n'obtiendrez jamais tout. Mais pour le viser, il faut d'abord que vous sachiez ce que vous voulez.

La plupart d'entre nous ne réfléchissent pas à ce qu'ils veulent. Et la plupart d'entre nous finissent ainsi par vivre une vie déséquilibrée. Il se peut que nous excellions dans notre vie professionnelle, mais pas dans nos relations personnelles, ou vice-versa. Il se peut que nous recherchions l'argent ou la réussite, mais que, une fois le but atteint, nous trouvions notre victoire vide de sens.

Le Principe 80/20 illustre bien cette situation désolante: 20 p. 100 de ce que nous faisons nous apporte 80 p. 100 des résultats obtenus; mais, de même, 80 p. 100 de nos activités ne nous rapportent qu'une maigre proportion de 20 p. 100 des résultats. Nous gaspillons 80 p. 100 de nos efforts pour obtenir des résultats à faible valeur: 80 p. 100 de notre temps

est consacré à des choses qui n'ont que peu de valeur pour nous. Ainsi, 20 p. 100 de notre temps nous procure 80 p. 100 de notre bonheur, et 80 p. 100 de notre temps ne nous en procure que très peu.

Le Principe 80/20 ne s'applique toutefois pas toujours, non plus qu'il doive nécessairement s'appliquer. Ce n'est qu'un diagnostic; il fait ressortir un état de choses qui engendre l'insatisfaction et le gaspillage. Nous devrions chercher à faire mentir le Principe ou, du moins, à l'appliquer sur un plan plus élevé, où nous pouvons être beaucoup plus heureux et efficaces. Rappelez-vous la promesse du Principe 80/20: si nous tenons compte de ce qu'il nous apprend, nous pourrons travailler moins, gagner plus, prendre davantage plaisir à la vie et mieux réussir.

Pour ce faire, nous devons avoir une bonne idée de tout ce que nous voulons. C'est là le sujet du présent chapitre. Les chapitres 12, 13 et 14 traiteront plus en détail de certains éléments — relations, carrière et argent, respectivement —, tandis qu'au chapitre 15 nous reviendrons au but ultime: le bonheur.

COMMENCEZ PAR LE STYLE DE VIE

Aimez-vous votre vie? Pas en partie, mais dans son ensemble: au moins 80 p. 100 de celle-ci? Que ce soit le cas ou non, y a-t-il un style de vie qui vous conviendrait mieux? Demandez-vous ce qui suit.

- Est-ce que je vis avec la bonne personne ou dans le bon entourage?
- Est-ce que je vis au bon endroit?
- Est-ce que je travaille le bon nombre d'heures? Cet horaire est-il compatible avec mon idéal de répartition travail/loisirs et avec mes besoins familiaux et sociaux?
- Ai-je le sentiment d'être le maître de ma vie?
- Puis-je faire de l'exercice ou de la méditation lorsque je le veux?
- Suis-je presque toujours détendu et à l'aise dans mon environnement?
- Mon style de vie est-il propice à la créativité et à la réalisation de mon potentiel?
- Ai-je assez d'argent et mes affaires sont-elles organisées de manière que je n'aie pas à m'en soucier?
- Mon style de vie m'aide-t-il à apporter la contribution que je veux à l'enrichissement de la vie des gens que je souhaite aider?

• Est-ce que je vois mes amis intimes assez souvent?
• Est-ce que je fais juste assez de voyages, ni trop ni trop peu?
• Mon style de vie convient-il aussi à mon conjoint et à ma famille?
• Est-ce que je dispose ici de tout ce dont j'ai besoin: est-ce que j'ai tout ce que je désire?

LE TRAVAIL

Le travail, dimension clé de la vie, ne doit être ni insuffisant ni excessif. Presque tout le monde a besoin de travailler, qu'il s'agisse ou non d'un travail rémunéré. Nul ne devrait laisser le travail accaparer toute sa vie, même s'il prétend y prendre plaisir. Le nombre d'heures de travail ne doit pas être dicté par les conventions sociales. Le Principe 80/20 peut servir de mesure et vous indiquer si vous travaillez trop ou trop peu. C'est là l'idée de l'arbitrage: si, en règle générale, vous êtes plus heureux ailleurs qu'au travail, vous devriez travailler moins ou changer d'emploi. Inversement, si vous êtes généralement plus heureux au travail qu'ailleurs, travaillez davantage ou modifiez votre vie non professionnelle. Vous n'aurez pas trouvé la juste mesure tant que vous ne serez pas également heureux au travail et ailleurs, tant que vous ne serez pas heureux au moins 80 p. 100 du temps que vous passez au travail et 80 p. 100 du temps passé ailleurs.

Aliénation résultant de la carrière

Nombreux sont ceux qui n'apprécient pas beaucoup leur travail. Ils ont l'impression qu'il ne leur convient pas. Ils se sentent toutefois obligés de l'accomplir parce qu'il est leur gagne-pain. Vous connaissez sans doute des gens qui, sans aller jusqu'à dire qu'ils détestent leur travail, éprouvent des sentiments ambivalents: ils y prennent plaisir parfois ou dans certains de ses aspects; parfois aussi, ils ne l'aiment pas dans son entier ou dans certains de ses aspects. Beaucoup, sinon la plupart, de vos connaissances préféreraient faire quelque chose d'autre si ce travail leur faisait gagner le même salaire que celui qu'ils gagnent maintenant.

La carrière n'est pas un compartiment étanche de la vie

La carrière que vous ou votre conjoint poursuivez doit être considérée du point de vue de la qualité totale de vie qu'elle implique: lieu de vie, temps passé avec le conjoint ou les amis, satisfaction tirée de l'exécution des

tâches et revenus nets suffisants pour mener ce train de vie.

Vous avez probablement plus d'options que vous ne le croyez. Votre carrière actuelle pourrait être la bonne et vous pouvez vous en servir comme d'un point de référence. Mais réfléchissez et demandez-vous si vous ne préféreriez pas une autre carrière ou un autre style de vie. Élaborez diverses options pour votre style de vie actuel et futur.

Posez d'abord la prémisse qu'il n'y a pas nécessairement conflit entre la vie professionnelle et les activités non professionnelles que l'on aime. Le «travail» peut être mille choses, surtout depuis que l'industrie du loisir représente une large tranche de l'économie. Vous pourriez peut-être travailler dans le domaine qui constitue votre hobby, voire transformer votre hobby en entreprise. Rappelez-vous que l'enthousiasme mène parfois à la réussite. Il est souvent plus facile de transformer l'enthousiasme en carrière que l'inverse.

Quelle que soit votre occupation, fixez clairement le point optimum que vous tentez d'atteindre et envisagez-le dans le contexte global de votre vie. Cela est plus vite dit que vite fait: les vieilles habitudes ont la couenne dure et l'importance du style de vie est facilement reléguée au second plan, derrière les obligations que crée la pensée conventionnelle en matière de carrière.

Par exemple, lorsque deux collègues et moi avons lancé notre propre société de conseillers en gestion, en 1983, nous étions conscients des effets négatifs qu'avaient sur nos vies personnelles les longues heures de travail et les nombreux déplacements qu'exigeaient de nous nos anciens patrons. Nous avons donc décidé d'adopter dans notre nouvelle aventure une approche entièrement fondée sur le style de vie, axée tout autant sur la qualité de la vie que sur l'argent. Mais lorsque l'avalanche de travail a déferlé sur nous, nous avons fini par travailler 80 heures par semaine comme les autres et, pis encore, à exiger de notre personnel professionnel qu'il fasse de même. (Je ne comprenais pas, au début, ce que voulait dire l'un de mes conseillers angoissés qui m'accusait, moi et mes associés, de «ruiner la vie des gens».) L'appât du gain a vite chassé l'approche axée sur la qualité de la vie.

Quel est le type de carrière qui vous rendra le plus heureux?

Suis-je en train de vous conseiller de vous retirer de la grande course

effrénée? Pas nécessairement. Votre plus grand bonheur se trouve peut-être dans cette grande foire d'empoigne; peut-être êtes-vous fondamentalement, comme moi, un battant.

Vous devez certainement savoir clairement ce que vous aimez faire et vous devez essayer de l'intégrer dans votre vie professionnelle. Mais «ce que vous faites» n'est qu'un élément du puzzle. Il vous faut aussi tenir compte du milieu de travail que vous souhaitez et de l'importance que vous accordez à la réussite professionnelle. Ces deux dernières considérations sont au moins aussi importantes que la première dans votre définition du bonheur professionnel. Sachez clairement qui vous êtes.

- Êtes-vous mû par une pulsion irrésistible d'accomplir des choses et de mener une carrière réussie?
- Qu'est-ce qui vous rendrait le plus heureux: travailler pour une entreprise, être travailleur autonome/commerçant indépendant ou employer d'autres individus?

La figure 36 illustre ce choix à faire. Quelle est la case qui vous décrit le mieux?

Tout en étant très ambitieux, les individus de type 1 (qui correspondent à la case 1) préfèrent travailler dans un contexte organisé et fourni par d'autres. L'archétype du *company man*[*] (et *woman*) du XX^{e} siècle tombe dans cette catégorie. L'accessibilité à de tels postes est de plus en plus réduite, puisque les grandes entreprises comptent de moins en moins d'employés et qu'elles perdent leur part du marché au profit des petites entreprises (la première tendance continuera de s'accentuer, ce qui n'est pas certain pour la seconde). Mais, tandis que l'offre de ces postes diminue, la demande aussi diminue. Si vous voulez jouer ce genre de rôle, reconnaissez-le et nourrissez cette ambition, si démodée qu'elle puisse être ou devenir. Les grandes entreprises offrent encore une structure et une position sociale, même si elles sont désormais incapables d'offrir la sécurité d'emploi.

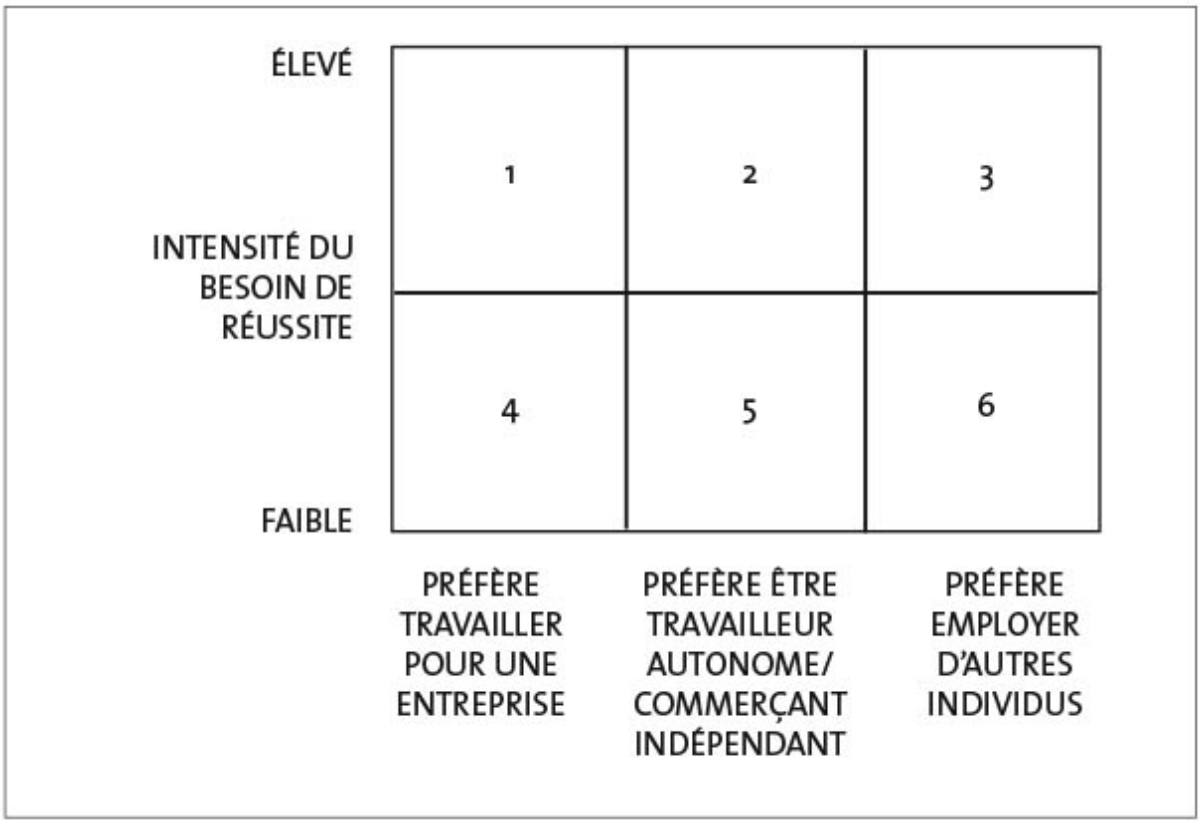


FIGURE 36 Carrière et style de vie souhaités

Les individus de type 2 sont généralement des professionnels qui veulent être reconnus par leurs pairs ou devenir des autorités dans leur discipline. Ils souhaitent être indépendants parce qu'ils s'adaptent mal aux organisations structurées, sauf si celles-ci sont (comme le sont la majorité des universités) extrêmement permissives. Ces individus doivent s'efforcer de devenir des travailleurs indépendants le plus rapidement possible. Une fois qu'ils le sont, ils doivent résister à la tentation d'employer d'autres individus, même si les récompenses financières sont alléchantes. Les individus de type 2 sont des «commerçants indépendants», qui souhaitent dépendre le moins possible des autres sur le plan professionnel.

Les individus de type 3, très motivés et pleins d'ambition, répugnent à être employés mais ne veulent pas vivre la solitude du travailleur autonome. Ils peuvent être non conventionnels, mais ce sont des bâtisseurs: ils veulent tisser un réseau ou construire une structure autour d'eux. Ce sont les entrepreneurs de demain.

Bill Gates, l'un des hommes les plus riches de l'Amérique, décrocheur à

l’université, était obsédé par les logiciels de micro-ordinateur. Mais Bill Gates n’est pas un «commerçant indépendant». Il a besoin que d’autres, beaucoup d’autres, travaillent pour lui. C’est le cas de bien des gens. L’idéologie de la responsabilisation a obscurci ce besoin et rendu un peu ringard le désir de lancer une entreprise. Si vous voulez travailler avec d’autres mais pas pour d’autres, vous êtes un individu de type 3. Mieux vaut reconnaître ce fait et en tenir compte dans vos choix. Bon nombre de professionnels frustrés sont des individus de type 3 qui aiment ce qu’ils font mais qui ont des activités de type 1 ou 2. Ils ne se rendent pas compte que la source de leurs frustrations n’est pas d’ordre professionnel mais organisationnel.

Les individus de type 4 ne sont pas mus par un fort désir de mener une carrière réussie; ils aiment travailler avec les autres. Ils doivent faire en sorte de passer le plus d’heures possible chaque semaine dans ce contexte, que ce soit à un poste conventionnel ou dans des activités de bénévolat.

Les individus de type 5 ne sont pas ambitieux mais désirent vivement être autonomes dans leur travail. Plutôt que de lancer leur propre entreprise, ces personnes excellent comme pigistes, car elles peuvent ainsi travailler à leur convenance à des projets particuliers pour le compte d’une entreprise.

Les individus de type 6 n’éprouvent pas un grand besoin de mener une carrière réussie mais aiment organiser les autres et assurer leur développement. Bon nombre d’enseignants et de travailleurs sociaux ou caritatifs sont de type 6 et se révèlent parfaitement adaptés à leur rôle. Pour les individus de ce type, c’est la route qui compte; ils n’ont pas besoin d’arriver à destination.

Beaucoup d’êtres humains se dirigent lentement mais sûrement vers la «case» qui leur convient. Lorsque quelqu’un se sent aliéné dans son travail, c’est souvent parce qu’il se trouve dans la mauvaise «case».

L’ARGENT

L’argent! La plupart des gens se font une idée singulière de l’argent. Ils lui accordent plus d’importance qu’il n’en a. Mais ils le croient aussi plus difficile à obtenir que ce n’est vraiment le cas. Puisque la plupart des êtres humains souhaitent avoir plus d’argent qu’ils n’en ont, nous toucherons à ce second point avant le premier.

Moi, je considère que l’argent n’est pas difficile à obtenir ni difficile à

multiplier, une fois que vous en avez ne serait-ce qu'un minimum de surplus.

Comment obtenir de l'argent? La meilleure réponse à cette question, celle qui se révèle juste un nombre étonnant de fois, c'est de faire quelque chose que vous aimez.

Voici le raisonnement: si vous aimez faire quelque chose, il est probable que vous le ferez bien. Il est probable que vous ferez mieux cette chose que celles que vous n'aimez pas (ce n'est pas toujours vrai, mais les exceptions sont rares). Si vous excellez dans un domaine, vous pouvez créer quelque chose qui satisfera les besoins des autres. Si vous satisfaites les autres, ils vous paieront généralement bien en retour. Et comme la plupart des gens ne font pas ce qu'ils aiment et seront moins productifs que vous ne l'êtes, vous pourrez gagner plus que la moyenne dans votre domaine de prédilection.

Ce raisonnement n'est certes pas infaillible. Dans certains métiers, comme dans l'art dramatique, l'offre dépasse de loin la demande. Que faire dans ces circonstances?

Surtout, ne renoncez pas. Trouvez un métier où l'offre et la demande sont mieux équilibrées, mais un métier qui se rapproche le plus possible de votre «vocation». Ces métiers proches existent, même s'ils ne sautent pas aux yeux. Par exemple, le métier de politicien est très proche du métier d'acteur. Les politiciens les plus efficaces — Ronald Reagan, John Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan ou Margaret Thatcher — ont été ou auraient très bien pu être des acteurs populaires. Charlie Chaplin arrivait à se faire le sosie d'Adolf Hitler, et ce n'était pas accidentel: de triste mémoire, Hitler a été l'un des acteurs les plus talentueux et charismatiques du siècle. Tout cela peut sembler évident, mais bien peu d'étudiants en art dramatique qui souhaitent devenir acteurs envisagent sérieusement une carrière politique, même si la concurrence est moins vive dans cette arène et que les récompenses y sont de loin supérieures.

Que faire si le travail que vous aimeriez faire par-dessus tout est sans marché et si vous ne trouvez pas de métier proche qui offre de bonnes perspectives? Passez au métier proche suivant et répétez le processus jusqu'à ce que vous en trouviez un que vous aimiez et qui soit rémunérateur.

Une fois lancé dans votre profession, si vous tenez vraiment à faire de l'argent et si vous êtes le moindrement bon dans ce que vous faites, essayez

le plus tôt possible de devenir travailleur autonome et, par la suite, d'employer les autres.

J'arrive à cette conclusion en me fondant sur l'argument de l'arbitrage inhérent au Principe 80/20. Dans toute organisation ou profession, 80 p. 100 de la valeur est créée par 20 p. 100 des professionnels. Les travailleurs qui sont supérieurs à la moyenne sont mieux payés que ceux qui y sont inférieurs, certes, mais cette différence de salaire est beaucoup trop mince pour correspondre à celle de la performance. Il s'ensuit que les meilleurs éléments ne sont jamais assez rémunérés et que les pires le sont toujours trop. En tant qu'employé de qualité supérieure, vous n'échapperez jamais à ce piège. Même si votre patron vous apprécie, il ne vous rétribuera jamais suffisamment par rapport aux autres. Votre seule issue: lancez votre propre entreprise et, si cela vous tente, employez des travailleurs de qualité supérieure. Ne le faites toutefois pas si vous savez que vous ne vous sentirez pas à l'aise dans le rôle de travailleur indépendant ou de patron (voir la figure 40).

L'argent est facile à multiplier

Vous ne devez pas oublier non plus que, dès que vous aurez quelque surplus d'argent, vous pourrez facilement le multiplier. Épargnez et investissez. C'est cela, le capitalisme. Pour multiplier votre argent, nul besoin d'être dans les affaires. Investissez à la Bourse, en vous laissant guider par le Principe 80/20. Nous élaborerons ce sujet au chapitre 14.

L'argent est surestimé

J'aimerais bien que vous soyez riche, mais n'attachez pas à l'argent plus d'importance qu'il ne faut. L'argent peut vous aider à accéder au style de vie que vous voulez, mais attention! Toutes ces méchantes fables sur Midas et compagnie ne sont pas entièrement imaginaires. L'argent peut vous procurer le bonheur, mais seulement dans la mesure où vous l'utilisez pour devenir ce pour quoi vous êtes fait. En outre, l'argent est un chien qui a des dents et qui peut vous mordre.

Rappelez-vous que plus vous avez d'argent, moins une augmentation de votre richesse aura de valeur pour vous. En jargon économique, disons que l'utilité marginale de l'argent décline abruptement. Une fois que vous vous serez adapté à un niveau de vie supérieur, celui-ci pourrait vous procurer

peu de bonheur supplémentaire ou pas du tout. Ce nouveau style de vie pourrait même se révéler négatif pour vous si le prix nécessaire à son maintien provoque de l'anxiété ou vous oblige à gagner de l'argent de manières qui ne vous satisfont pas.

Une plus grande richesse requiert une plus grande gestion. Moi, m'occuper de mon argent m'irrite. (Ne m'offrez pas de m'en soulager; m'en occuper m'irrite moins que de le donner!)

De plus, les autorités fiscales rendent l'argent inefficace. Si vous gagnez davantage, l'augmentation de vos impôts sera disproportionnée par rapport à l'augmentation de vos revenus. Gagnez plus, travaillez plus. Travaillez plus et vous devrez dépenser plus: pour vivre plus près de votre lieu de travail, dans une zone métropolitaine dispendieuse, ou pour faire la navette; pour acheter des appareils qui vous font gagner du temps ou qui ménagent vos efforts; pour confier vos travaux ménagers à des employés; pour vous payer des loisirs de compensation toujours plus onéreux. Dépensez plus et vous devrez travailler davantage. Vous risquez d'aboutir à un style de vie coûteux qui vous mènera plutôt que ce soit l'inverse. Vous pourriez bien tirer plus de valeur et de bonheur d'un style de vie plus simple et moins cher.

LA RÉUSSITE

Il y a des gens qui veulent réussir, et il y a des gens qui sont sains d'esprit. Tous les auteurs de guides de motivation tombent dans le même piège: ils vous disent que vous avez besoin d'orientation et d'un but dans la vie. Puis ils vous disent que vous n'en avez pas. Ensuite ils vous imposent le tourment suivant: vous devez décider de ce que sont cette orientation et ce but. Enfin, ils vous disent ce qu'ils croient que vous devriez faire.

Par conséquent, si vous ne voulez pas réussir quelque chose en particulier et si vous êtes heureux de vivre votre vie en étant riche de tout (sauf de la réussite), estimez-vous chanceux (et passez immédiatement à la fin du présent chapitre).

Mais si, comme moi, vous vous sentez coupable et inquiet quand vous échouez et que vous voulez mieux réussir, le Principe 80/20 vous aidera à vaincre cette affliction.

La réussite devrait être facile, et non pas résulter de «99 p. 100 de transpiration et de 1 p. 100 d'inspiration». Vérifiez plutôt s'il est vrai,

jusqu'à présent, que 80 p. 100 de votre réussite — mesurée selon vos propres critères — a été le fruit de 20 p. 100 de vos efforts. Si c'est vrai ou presque vrai, réfléchissez bien à la nature de ces 20 p. 100 productifs. Pouvez-vous tout simplement répéter ces réussites? Les améliorer? En reproduire de semblables mais sur une plus grande échelle? Combiner deux réussites antérieures pour amplifier votre satisfaction?

- Songez à celles de vos réussites antérieures qui ont trouvé l'écho le plus favorable auprès des autres, celles qui vous ont valu le plus d'«applaudissements»: les 20 p. 100 de votre travail et de vos loisirs qui vous ont rapporté 80 p. 100 des éloges que vous avez reçus. Combien de satisfaction authentique cela vous a-t-il donné?
- Quelles méthodes ont été les plus efficaces pour vous dans le passé? Quels collaborateurs? Quels «publics»? Encore une fois, pensez 80/20. Tout ce qui ne vous a rapporté qu'un degré moyen de satisfaction par rapport au temps ou à l'effort consacré doit être rejeté. Pensez aux exaltations exceptionnelles que vous avez atteintes avec une facilité elle aussi exceptionnelle. Ne vous limitez pas à votre vie professionnelle. Rappelez-vous les circonstances survenues lorsque vous étiez étudiant, durant des voyages ou avec des amis.
- Braquez votre regard sur le futur. Que pourriez-vous réussir qui vous rendrait fier de vous-même et que personne d'autre ne pourrait accomplir avec la même facilité? Imaginez 100 personnes autour de vous; demandez-vous ce que vous pourriez faire en 20 p. 100 du temps que 80 d'entre elles mettent à accomplir? Quel serait votre rang parmi les 20 premiers? Que pourriez-vous mieux faire que 80 de ces personnes en seulement 20 p. 100 du temps qu'elles y mettent? Ces questions peuvent vous sembler énigmatiques, mais, croyez-moi, elles sont en fait des réponses! Les habiletés des gens dans différentes sphères sont incroyablement diverses.
- Si vous pouviez mesurer le plaisir que vous tirez de quoi que ce soit, qu'est-ce qui vous en procurerait davantage qu'à 95 p. 100 de vos semblables? Que faites-vous mieux que 95 p. 100 des autres? Quelles réussites répondent à la fois à ces deux conditions?

Il est essentiel de concentrer votre attention sur ce que vous trouvez

facile. C’est là que la plupart des auteurs d’ouvrages de motivation se trompent. Ils tiennent pour acquis que vous devriez essayer de faire des choses qui sont difficiles pour vous. Nos grands-parents ne nous forçaient-ils pas à prendre de l’huile de foie de morue avant l’invention des capsules, et beaucoup moins après? Ces auteurs citent de braves gens, tel T. J. Watson qui disait que «la réussite se trouve de l’autre côté de l’échec». À mon avis, c’est l’échec qui se trouve de l’autre côté de l’échec, et la réussite se trouve de ce côté-ci de l’échec. Vous réussissez déjà merveilleusement bien dans certaines choses, peu importe que celles-ci soient peu nombreuses.

Le Principe 80/20 est clair. Visez les quelques choses que vous faites beaucoup mieux que les autres et qui vous procurent le plus de plaisir.

QUE VOUS FAUT-IL ENCORE POUR TOUT AVOIR?

Nous avons parlé du travail, du style de vie, de l’argent et de la réussite. Pour tout avoir, il vous faut aussi quelques relations satisfaisantes. Nous en parlerons au prochain chapitre.

CHAPITRE 12

AVEC LE PETIT COUP DE POUCE D'UN AMI

Les relations nous aident à définir qui nous sommes et ce que nous pouvons devenir. La plupart d'entre nous peuvent attribuer leurs réussites à quelques relations clés.

DONALD O. CLIFTON ET PAULA NELSON[1]

Sans relations, nous sommes soit sourds au monde, soit morts. Dire que nos amis sont au cœur de notre vie est certes banal, mais combien vrai. Il est également vrai que nos relations professionnelles sont au cœur de notre réussite. Dans le présent chapitre, nous parlerons des relations personnelles et professionnelles. Commençons par nos relations personnelles avec nos amis, amants et êtres chers. Nous traiterons plus loin, séparément, des relations professionnelles.

Qu'est-ce que tout cela a à voir avec le Principe 80/20? Bien des choses. Un compromis est nécessaire entre qualité et quantité, et nous avons malheureusement tendance à négliger ce qui est le plus important.

Le Principe 80/20 nous fournit trois hypothèses qui donnent à réfléchir:

- 80 p. 100 de la valeur de nos relations provient de 20 p. 100 de celles-ci.
- 80 p. 100 de la valeur de nos relations provient des 20 p. 100 de relations intimes que nous tissons tôt dans la vie.
- Nous consacrons beaucoup moins de 80 p. 100 de notre attention aux 20 p. 100 de relations qui créent 80 p. 100 de la valeur de toutes nos relations.

DRESSEZ LA LISTE DE VOS 20 RELATIONS PERSONNELLES LES PLUS IMPORTANTES

Dressez maintenant la liste des 20 amis et êtres chers avec qui vous

entretenez les relations qui comptent le plus pour vous, dans l'ordre décroissant de leur importance. Par «importance», entendez la profondeur et l'intimité de la relation, l'utilité de celle-ci dans votre vie et la mesure dans laquelle elle vous aide à savoir qui vous êtes et ce que vous pouvez devenir. Dressez cette liste dès maintenant, avant de poursuivre votre lecture.

Quel rang votre partenaire/conjoint occupe-t-il sur la liste? Vient-il avant ou après vos parents ou vos enfants? Soyez honnête. (Vous devriez détruire cette liste dès que vous aurez fini de lire ce chapitre!)

Maintenant, répartissez un total de 100 points entre ces 20 relations, selon leur importance pour vous. Par exemple, si la première personne figurant sur votre liste compte autant pour vous que les 19 autres, donnez-lui 50 points. Vous aurez sans doute à parcourir votre liste plusieurs fois pour en arriver à un total final de 100 points.

J'ignore à quoi ressemble votre liste, mais un modèle conforme au Principe 80/20 présenterait deux caractéristiques: les quatre premières relations (20 p. 100 du nombre total) obtiendraient la majorité des points (peut-être 80 p. 100 des points), et il y aurait une relation constante entre chaque numéro et le suivant. Par exemple, le numéro 2 aurait les deux tiers ou la moitié de l'importance du numéro 1, le numéro 3 aurait les deux tiers ou la moitié de l'importance du numéro 2, et ainsi de suite. Fait intéressant à noter, si ce rapport d'importance ressort de votre liste, vous constaterez que votre relation numéro 6 n'a à peu près que 3 p. 100 de l'importance de votre relation numéro 1!

Terminez cet exercice en inscrivant en regard de chacun des noms la part de votre temps que vous consacrez activement à cette personne, en conversations ou en activités communes (mais excluez le temps passé avec celle-ci durant lequel elle n'est pas le point de mire de votre attention, par exemple lorsque vous regardez avec elle la télévision ou un film). Faites la somme du temps consacré aux 20 personnes de votre liste et attribuez-y la valeur 100. Calculez ensuite le pourcentage de temps consacré à chacune de ces 20 relations. En règle générale, vous constaterez que vous consacrez beaucoup moins de 80 p. 100 de ce temps aux quelques personnes qui correspondent aux 80 p. 100 de la «valeur» qu'ont pour vous vos relations.

Les implications de cet exercice sont évidentes. Choisissez la qualité plutôt que la quantité. Consacrez votre temps et votre énergie affective à renforcer et à approfondir les relations qui comptent le plus pour vous.

Un autre point à considérer concerne la chronologie des relations dans votre vie. Notre capacité à entretenir des relations intimes est loin d'être infinie. C'est là une autre raison d'en arriver à un compromis entre qualité et quantité.

LA THÉORIE DU VILLAGE

Les anthropologues insistent sur le fait que le nombre de relations personnelles importantes et exaltantes que peut tisser l'être humain est limité[2]. Apparemment, le modèle courant dans toute société est d'avoir deux amis d'enfance qui comptent, deux amis significatifs à l'âge adulte et deux médecins. En règle générale, deux partenaires sexuels éclipsent tous les autres. Habituellement, vous ne tombez amoureux qu'une seule fois et il y a un membre de votre famille que vous aimez plus que les autres. Le nombre de relations importantes est remarquablement semblable pour tout être humain, où qu'il vive, quel que soit son degré de raffinement ou sa culture.

Ces faits ont mené les anthropologues à élaborer la «théorie du village». Dans un village africain, toutes ces relations se produisent dans un rayon de quelques centaines de mètres et sont souvent tissées sur une courte période de temps. Pour nous, ces relations peuvent s'étaler sur toute la planète et se tisser sur toute une vie. Elles n'en constituent pas moins le «village» que nous avons tous imprimé dans le cerveau. Une fois que les cases sont remplies, elles le sont pour toujours.

Les anthropologues affirment que si vous avez trop d'expériences trop tôt dans la vie, vous épuisez votre capacité à connaître d'autres relations profondes. Cela explique peut-être la superficialité que l'on constate souvent chez les individus que leur profession ou leur situation amène à entretenir un grand nombre de relations, tels les vendeurs, les prostitués et ceux qui déménagent fréquemment.

J. G. Ballard donne l'exemple d'un programme de réadaptation mis sur pied en Californie pour de jeunes femmes ayant frayé avec des criminels. Ces femmes étaient très jeunes, 20 ou 21 ans, et le programme avait pour objectif de les mettre en contact avec des gens d'un autre milieu social, fondamentalement des bénévoles de classe moyenne, qui se liaient d'amitié avec elles et les invitaient chez eux.

Bon nombre de ces femmes s'étaient mariées à un âge dramatiquement

jeune; certaines avaient eu leur premier enfant à l'âge de 13 ou 14 ans; d'autres, à 20 ans, avaient déjà été mariées trois fois. Certaines avaient eu des centaines d'amants. D'autres avaient entretenu des relations intimes ou avaient eu des enfants avec des hommes qui avaient été ensuite abattus ou incarcérés. Elles avaient tout vécu — relations, maternité, ruptures et deuils — et avaient connu toute la gamme des expériences humaines durant l'adolescence.

Ce programme a été un échec retentissant, expliqué par le fait que ces femmes étaient incapables de tisser quelque nouvelle relation profonde que ce soit. Elles avaient épuisé toutes leurs ressources. Leurs cases relationnelles étaient remplies, pour toujours.

Il y a une leçon salutaire à tirer de cette triste histoire, leçon qui confirme la validité du Principe 80/20: un petit nombre de relations correspond à une large proportion de la valeur affective totale de toutes nos relations. Remplissez vos cases affectives avec grand soin et pas trop tôt dans la vie!

RELATIONS ET ALLIANCES PROFESSIONNELLES

Passons maintenant à vos relations et alliances professionnelles. On ne saurait trop insister sur l'importance d'avoir quelques alliés intimes. L'être humain est capable de choses étonnantes, mais il a toujours besoin d'alliés pour fournir une performance exceptionnelle. Vous ne pouvez réussir seul; vous avez besoin des autres. À vous de choisir les relations et alliances qui servent le mieux vos fins.

Vous avez désespérément besoin d'alliés; traitez-les bien, comme vous vous traitez vous-même (ou du moins comme vous le devriez). Ne présumez pas que vos amis et alliés ont à peu près tous la même importance. Attachez-vous à développer les quelques alliances clés de votre vie. Cela vous semble évident, voire banal? Demandez-vous combien de vos amis le font. Demandez-vous ensuite si vous-même le faites.

Tous les chefs spirituels ont eu de nombreux alliés. Si eux en ont eu besoin, *a fortiori* vous, vous en avez besoin aussi. Par exemple, Jésus a eu besoin de Jean Baptiste pour se faire connaître, puis de ses 12 apôtres, puis d'autres disciples, notamment de saint Paul, sans doute le plus grand génie du marketing de toute l'histoire[3].

Rien n'est plus important que votre choix d'alliances et votre manière de les forger. Sans elles, vous n'êtes rien. Avec elles, vous pouvez transformer

votre vie, souvent la vie de ceux qui vous entourent, et parfois même, dans une petite ou grande mesure, le cours de l'histoire.

Nous saisirons mieux l'importance des alliances grâce à un bref retour historique.

L'histoire est écrite par des individus qui se trouvent des alliés efficaces

Vilfredo Pareto, le «Karl Marx bourgeois», affirmait que l'histoire est fondamentalement celle de la succession d'élites[4]. L'objectif des individus ou familles énergiques était donc de faire partie d'une élite ou de faire partie de l'élite qui en remplaçait une autre (ou, si on faisait déjà partie d'une élite, d'y rester et de veiller à ce que celle-ci continue de dominer).

Si vous analysez la perspective parétienne ou marxiste de l'histoire, vous pouvez conclure que les alliances au sein des élites existantes ou des élites en devenir sont les moteurs du progrès. L'individu n'est rien, sauf en tant qu'élément d'une classe; mais l'individu allié à d'autres de la même classe (ou d'autres classes, parfois) est tout.

L'importance de l'individu allié à d'autres apparaît évidente si l'on examine certains points tournants de l'histoire. Y aurait-il eu une Révolution d'octobre en 1917 sans le rôle clé de Lénine? Probablement pas, et sûrement pas celle qui a changé le cours de l'histoire mondiale pendant les 72 années suivantes. La Révolution russe de 1989, qui a renversé celle de 1917, aurait-elle réussi sans la présence d'esprit et la bravoure de Boris Eltsine? S'il n'avait pas grimpé sur un char d'assaut devant la Maison-Blanche russe, les gérontocrates communistes auraient sans doute consolidé leur coup d'État chancelant.

Nous pourrions prolonger à l'infini le petit jeu des hypothèses historiques pour prouver l'importance du rôle de l'individu. Il n'y aurait pas eu d'holocauste ni de Deuxième Guerre mondiale sans Hitler. Sans Roosevelt et Churchill, Hitler aurait sans doute unifié l'Europe plus tôt, plus complètement et d'une manière plus contrariante que l'ont fait les hommes politiques qui ont suivi. Et ainsi de suite. Cependant, ce que l'on oublie trop souvent, c'est qu'aucun de ces individus n'aurait pu changer le cours de l'histoire sans l'aide de certaines relations et alliances.

Dans presque toute réussite[5], on peut repérer un petit nombre de

collaborateurs clés sans lesquels l'individu n'aurait pu réussir, mais grâce auxquels il a pu exercer une influence exceptionnelle. Cela est vrai partout: gouvernements, mouvements idéologiques populaires, affaires, médecine, sciences, philanthropie, sport… L'histoire n'est pas le fait de forces aveugles et non humaines. L'histoire n'est pas écrite par des classes ou des élites obéissant à quelque formule sociologique ou économique préprogrammée. L'histoire est écrite par des individus déterminés qui créent des alliances efficaces avec un petit nombre de proches collaborateurs.

VOUS AVEZ BESOIN DE QUELQUES ALLIÉS CLÉS

Si vous avez déjà connu la réussite dans votre vie, vous y reconnaîtrez (sauf si vous êtes un égotiste aveugle courant à sa perte) l'apport essentiel de vos alliés. Mais vous y verrez aussi l'influence du Principe 80/20. Ces alliés clés sont peu nombreux.

On peut généralement dire sans crainte de se tromper que 80 p. 100 de la valeur de vos alliés provient de moins de 20 p. 100 de ceux-ci. Pour quiconque a déjà accompli quoi que ce soit, la liste des alliés est incroyablement longue. Mais parmi les centaines de collaborateurs, la valeur est très inégalement répartie. D'habitude, le rôle d'une petite demi-douzaine d'alliés compte beaucoup plus que celui de tous les autres.

Vous n'avez pas besoin d'un grand nombre d'alliés, mais de bons alliés, de ceux qui entretiennent la bonne relation qu'ils ont avec vous et entre eux. Vous avez besoin d'eux au bon moment et au bon endroit, et leur intérêt doit être l'avancement de vos propres intérêts. Par-dessus tout, vos alliés doivent vous faire confiance et vous devez pouvoir leur faire confiance aussi.

Dressez la liste de vos 20 principales relations d'affaires, de ces gens que vous considérez comme des alliés essentiels, et comparez-la à la liste (consultez votre fichier Rolodex ou Filofax, ou votre agenda téléphonique) de toutes les personnes avec qui vous avez des contacts actifs et qui vous sont relativement proches. Il est probable que 80 p. 100 de la valeur pour vous de vos alliances proviendra de 20 p. 100 de ces relations. Si ce n'est pas le cas, vos alliances (ou du moins certaines) sont de qualité médiocre.

ALLIANCES DANS LA RÉUSSITE

Si vous êtes lancé dans votre carrière, dressez la liste des gens qui vous ont

le plus aidé jusqu'à présent, dans l'ordre décroissant de l'importance de leur rôle; répartissez ensuite 100 points entre les 10 noms figurant au sommet de votre liste.

En règle générale, les gens qui vous ont aidé le plus dans le passé seront également ceux qui vous aideront le plus dans l'avenir. Parfois, cependant, un bon ami figurant quelque part au bas de la liste devient un allié potentiel de poids, peut-être parce qu'il a obtenu un nouveau poste où il exerce plus d'influence, qu'il a amassé une fortune grâce à ses placements ou qu'il s'est fait reconnaître dans sa discipline. Refaites l'exercice, en classant vos 10 alliés et en répartissant entre eux 100 points de plus, cette fois en fonction de leur capacité à vous aider dans le futur.

Les gens vous aideront parce qu'ils ont avec vous une relation solide. Les meilleures relations se fondent sur cinq critères: appréciation mutuelle du temps passé ensemble, respect, expérience partagée, réciprocité et confiance. Dans les relations commerciales réussies, ces critères s'entremêlent et sont inextricablement liés, mais nous pouvons tout de même les examiner individuellement.

Appréciation mutuelle

Le premier des cinq critères est le plus évident. Si vous n'aimez pas parler à telle personne, dans son bureau, au restaurant, dans une rencontre mondaine ou au téléphone, vous ne tisserez pas avec elle une relation solide. Cette personne doit également apprécier votre compagnie.

Si cela vous semble une évidence, réfléchissez tout de même un court instant aux personnes que vous fréquentez sur le plan social, mais surtout à des fins professionnelles. Combien d'entre elles aimez-vous vraiment? Il est étonnant de constater à quel point les gens passent beaucoup de temps avec des personnes qu'ils n'apprécient pas du tout. C'est là une perte de temps terrible. C'est ennuyeux, fatigant et souvent coûteux, en plus de vous empêcher de faire autre chose et de ne vous mener nulle part. Cessez de le faire! Passez plus de temps avec les personnes dont vous appréciez le contact, particulièrement si elles peuvent vous être utiles.

Respect

Il y a des gens dont j'apprécie infiniment la compagnie mais que je respecte peu sur le plan professionnel. La réciproque est vraie. Je n'aiderais jamais

quelqu’un dans sa carrière si je ne respectais pas ses compétences professionnelles.

Pour que quelqu’un vous aide sur le plan professionnel, vous devez l’impressionner! Pourtant, il arrive souvent que nous cachions nos talents à cause d’une modestie mal placée. Un ami à moi, Paul, qui était en mesure de donner un bon coup de pouce à ma carrière, a fait un jour remarquer au cours d’une réunion d’un conseil d’administration dont nous faisions tous les deux partie qu’il était disposé à me croire compétent sur le plan professionnel, même s’il n’avait jamais vu la moindre preuve que je l’étais! J’ai décidé de trouver une situation dans laquelle je pourrais lui prouver ma compétence. Dès lors, Paul a monté de plusieurs crans sur ma liste d’alliés professionnels.

Expérience partagée

Tout comme dans un village primitif, nous disposons d’un nombre limité de cases pour nos expériences professionnelles majeures. L’expérience partagée, surtout si elle implique une lutte ou une souffrance, est très propice à la formation de liens affectifs. L’une de mes plus belles relations, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, est née lorsque, nouveau dans mon premier emploi, j’ai connu un individu dans la même situation que moi. Je suis persuadé que nous n’aurions jamais créé cette relation si nous n’avions pas tous deux détesté intensément notre travail à la raffinerie de pétrole.

Si vous occupez un poste difficile, trouvez-vous un allié que vous aimez et respectez. Tissez avec lui une relation profonde et féconde. Si vous ne le faites pas, vous ratez une belle occasion!

Même si vous ne vivez pas une situation pénible, trouvez quelqu’un qui partage avec vous une expérience analogue et faites de lui un allié clé.

Réciprocité

Pour que les alliances fonctionnent, chaque allié doit faire beaucoup pour l’autre — constamment et sur une longue période de temps.

La réciprocité exige que la relation soit équitable; la réciprocité doit venir naturellement, sans être trop calculée. Ce qui compte, c’est que vous fassiez tout ce que vous pouvez pour aider l’autre, dans les limites de l’éthique, ce qui requiert temps et réflexion. N’attendez pas que l’autre sollicite une

faveur de votre part.

Ce qui m'étonne lorsque j'examine des relations professionnelles, c'est à quel point une réelle réciprocité est rare. Même si tous les autres ingrédients de la relation — amitié, respect, expérience partagée et confiance — sont présents, on oublie souvent d'être proactif dans l'aide apportée à ses alliés. Voilà une autre belle occasion ratée d'approfondir la relation et d'accumuler des «bons» d'aide future.

Selon les Beatles, «en fin de compte, l'amour reçu est égal à l'amour donné». De même, l'aide professionnelle que vous recevez est égale à celle que vous donnez.

Confiance

La confiance cimente la relation. La méfiance la disloque vite. La confiance exige une honnêteté totale et constante. Si l'on soupçonne le moindrement que vous ne dites pas ce que vous pensez, fût-ce par noblesse d'esprit ou par diplomatie, la confiance risque d'être minée.

Si vous manifestez une pleine confiance, vos relations professionnelles se noueront plus rapidement et seront plus efficaces. Vous épargnerez aussi beaucoup de temps et de frais. Ne perdez jamais la confiance des autres en vous montrant capricieux, lâche ou fourbe.

SI VOUS ÊTES AU DÉBUT DE VOTRE CARRIÈRE, REMPLISSEZ AVEC SOIN VOS CASES D'ALLIÉS

En règle générale, vous devriez forger six ou sept alliances professionnelles de premier ordre, réparties comme suit:

- une ou deux relations avec des mentors, avec des gens plus expérimentés que vous;
- deux ou trois relations avec des pairs;
- une ou deux relations dans lesquelles vous êtes le mentor.

Relations avec des mentors

Choisissez soigneusement un ou deux mentors. Ne les laissez pas vous choisir: ils pourraient s'approprier une «case» de mentor au détriment de quelqu'un de plus précieux pour vous. Les mentors que vous choisirez devraient répondre aux deux critères suivants:

- vous devez pouvoir nouer avec eux une relation «à cinq ingrédients»: appréciation mutuelle, respect, expérience partagée, réciprocité et confiance;
- le mentor doit être aussi expérimenté que possible ou, mieux encore, moins expérimenté mais clairement destiné aux sommets. Les meilleurs mentors sont exceptionnellement compétents et ambitieux.

Il peut vous paraître incongru de m'entendre dire que la relation avec le mentor doit être réciproque, puisque celui-ci aura inévitablement davantage à offrir que son «protégé». Mais le mentor doit être récompensé, faute de quoi il perdra tout intérêt à vous fréquenter. Le protégé doit fournir des idées neuves, une stimulation intellectuelle, de l'enthousiasme, un travail acharné, la connaissance de nouvelles technologies, ou bien il doit posséder quelque autre attribut de valeur pour le mentor. Les mentors avisés se servent souvent de leurs jeunes alliés pour se tenir au courant des nouvelles tendances et des occasions ou menaces qui risquent de ne pas être évidentes lorsqu'elles sont vues d'en haut.

Relations avec les pairs

Avec les pairs, il y a fort à parier que vous aurez l'embarras du choix. Les alliés potentiels sont innombrables. Mais rappelez-vous que vous n'avez que deux ou trois «cases» à remplir. Soyez extrêmement sélectif. Dressez la liste de tous les alliés potentiels qui répondent aux cinq critères d'une alliance ou qui sont susceptibles d'y répondre. Choisissez les deux ou trois dont vous estimez la réussite la plus probable. Puis, ne ménagez aucun effort pour faire d'eux des alliés.

Relations dans lesquelles vous êtes le mentor

Ne négligez pas ces relations. Vous tirerez probablement le maximum de votre protégé ou de vos deux protégés s'ils travaillent pour vous, de préférence sur une longue période de temps.

ALLIANCES MULTIPLES

Les alliances finissent souvent par former des toiles ou des réseaux dans lesquels les mêmes individus entretiennent des relations entre eux. Ces

réseaux sont puissants, ou du moins ils le semblent vus de l'extérieur, en plus d'être souvent une source de plaisir.

Toutefois, ne vous emballez pas trop; ne faites pas le snob en vous persuadant que vous faites partie du petit groupe branché. Vous pourriez n'y être qu'un acteur secondaire. N'oubliez pas que toutes les relations authentiques et précieuses sont bilatérales. Si vous avez noué une alliance solide avec X et avec Y et que ceux-ci en ont aussi une entre eux, tant mieux! Lénine disait que la solidité d'une chaîne correspond à celle de son maillon le plus faible. Quelle que soit la solidité de la relation entre X et Y, les seules relations qui comptent vraiment pour vous sont celles que vous entretenez avec X et avec Y.

CONCLUSION

Dans le cas des relations personnelles comme dans celui des relations professionnelles, mieux vaut en avoir quelques-unes qui soient très profondes qu'en avoir beaucoup qui soient superficielles. Les relations ne se valent pas toutes. Une relation imparfaite, à laquelle vous consacrez beaucoup de temps pour n'obtenir que de maigres résultats, doit être rompue le plus tôt possible. Les mauvaises relations chassent les bonnes. Le nombre de cases pour les relations est limité; ne remplissez pas vos cases trop tôt, ni avec des relations de qualité médiocre. Choisissez vos relations avec soin, puis développez-les avec détermination.

UN EMBRANCHEMENT

Dans le présent ouvrage, le lecteur se trouve maintenant devant un embranchement. Les deux prochains chapitres (13 et 14) s'adressent respectivement à ceux qui veulent savoir comment faire avancer leur carrière ou fructifier leur argent. Le lecteur qui ne s'intéresse pas à l'un de ces deux sujets sautera directement au chapitre 15, où l'attendent les sept habitudes du bonheur.

CHAPITRE 13

INTELLIGENT ET PARESSEUX

Il n'y a que quatre types d'officiers. Premièrement, il y a les paresseux qui sont stupides. Laissez-les tranquilles, ils ne font de mal à personne. [...] Deuxièmement, il y a les bûcheurs qui sont intelligents. Ceux-là font d'excellents officiers d'état-major, qui ne négligent aucun détail. Troisièmement, il y a les bûcheurs qui sont stupides. Ces officiers sont une véritable menace et doivent être congédiés sur-le-champ. Ils créent inutilement du travail pour tout le monde. Quatrièmement, il y a les officiers intelligents et paresseux. Ceux-là conviennent parfaitement aux fonctions les plus élevées.

GÉNÉRAL VON MANSTEIN
à propos du corps des officiers allemands

Voici un chapitre qui s'adresse au lecteur vraiment ambitieux. Si vous ne souffrez pas de l'insécurité qui alimente le désir d'être riche et célèbre, sautez directement au chapitre 15. Mais si vous voulez ressortir gagnant de la grande foire d'empoigne, vous trouverez ici des conseils qui vous étonneront peut-être.

La citation du général von Manstein reflète l'essence même du présent chapitre, qui montre comment le Principe 80/20 peut vous guider vers une carrière réussie. Si le général avait été consultant en gestion, il aurait fait fortune grâce à la matrice illustrée à la figure 37.

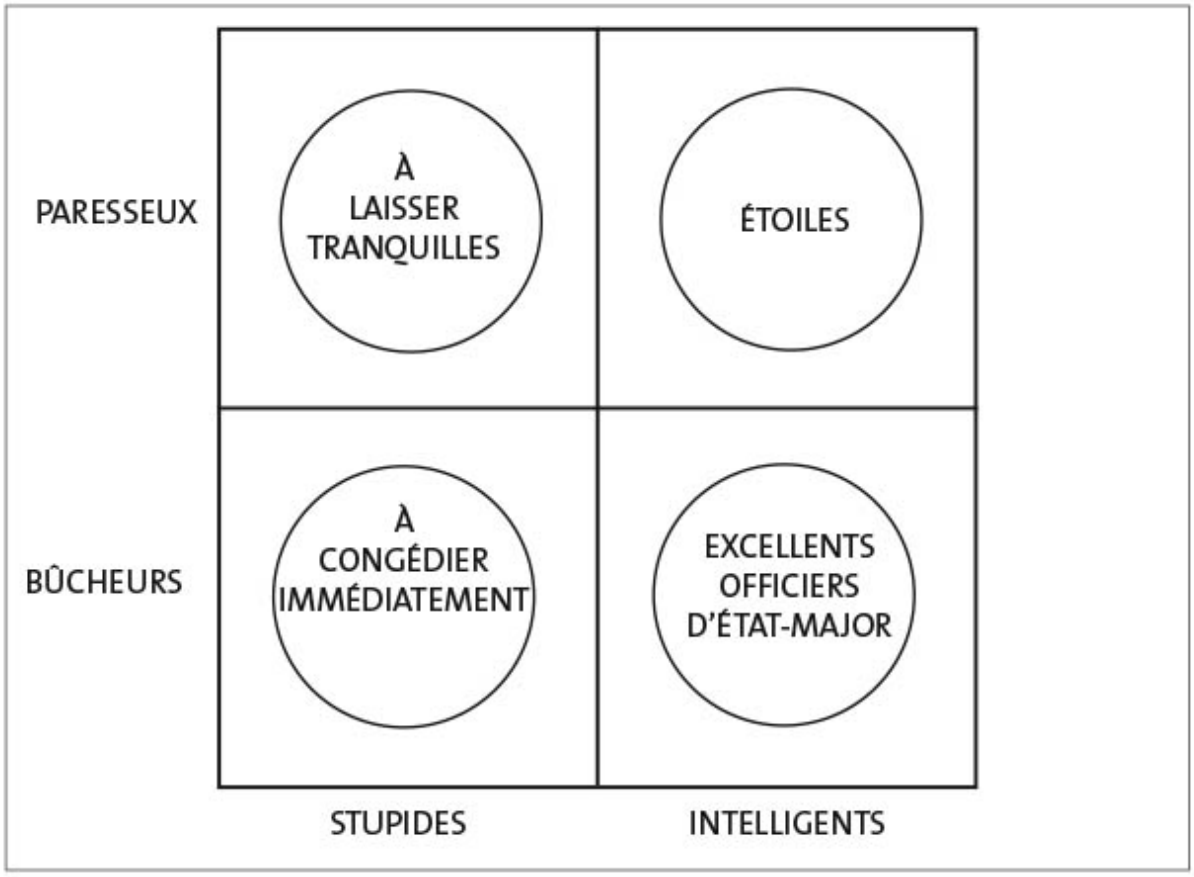


FIGURE 37 Matrice de von Manstein

Cette matrice nous apprend ce qu'il faut faire des autres. Mais vous? On pourrait croire que l'intelligence et la propension au travail sont des qualités immuables, auquel cas la matrice de von Manstein, bien qu'intéressante, serait inutile. Mais la position que nous adoptons dans ce chapitre est légèrement différente de celle-là. Même si vous êtes un bûcheur, vous pouvez apprendre à devenir paresseux. Et même si vous ou d'autres croyez que vous êtes stupide, vous êtes intelligent à certains égards. Le secret pour devenir une étoile est de simuler, de fabriquer et de déployer une intelligence paresseuse. Comme nous le verrons, l'intelligence paresseuse s'acquiert. Le secret pour gagner davantage tout en travaillant moins consiste à bien choisir ce que l'on fait et à ne faire que ce qui rapporte le plus de valeur.

Au préalable, toutefois, il est éclairant de voir comment le Principe 80/20 répartit les récompenses entre ceux qui travaillent. Ces récompenses sont déséquilibrées et injustes. Nous pouvons soit nous plaindre de cette

situation, soit nous positionner pour tirer parti de la matrice de von Manstein.

DÉSÉQUILIBRE MARQUÉ DANS LA RÉUSSITE ET LES RÉCOMPENSES PROFESSIONNELLES

Nulle part l'application du Principe 80/20 n'est plus manifeste aujourd'hui que dans l'ampleur démesurée et croissante des récompenses dont jouissent un très petit nombre de professionnels d'élite.

Nous vivons dans un monde où les récompenses attribuées aux meilleurs éléments, dans toutes les sphères de l'activité humaine, n'ont jamais été plus élevées. Un faible pourcentage des professionnels obtiennent une proportion démesurée de reconnaissance et de célébrité, ainsi qu'un pourcentage disproportionné des récompenses.

Prenez n'importe quelle sphère d'activité humaine contemporaine, dans n'importe quel pays ou à l'échelle planétaire. Que ce soit en athlétisme, en baseball, en basket-ball, en football, en golf, en soccer, en tennis ou dans n'importe quel sport populaire; en architecture, en sculpture, en peinture ou dans n'importe quel autre art visuel; en musique de tous genres; en cinéma ou en théâtre; dans le domaine des romans, des livres de cuisine ou des autobiographies; voire dans l'animation de tribunes télévisées, dans la lecture des journaux parlés, en politique ou dans quelque autre champ d'activité, il y aura toujours un petit nombre de professionnels célèbres dont les noms nous viendront immédiatement à l'esprit.

Par rapport à la population de chaque pays, ces gens sont remarquablement peu nombreux et représentent souvent un faible pourcentage — généralement bien inférieur à 5 p. 100 — de tous les professionnels actifs dans chacun de ces domaines. Quelle que soit la profession examinée, il n'y a qu'une fraction des individus qui y sont actifs dont les noms sont connus, et ceux-ci prennent toute la place. Ils sont toujours en demande et font toujours la nouvelle. On peut les comparer à certaines marques de produits de consommation devenues synonymes du produit en question.

Cette même concentration est apparente en ce qui a trait à la popularité et aux récompenses financières. Plus de 80 p. 100 des romans vendus représentent moins de 20 p. 100 de tous les titres édités. Il en est de même dans toutes les autres catégories d'édition: disques compacts populaires,

concerts, films et même ouvrages consacrés aux affaires. Même constat pour les vedettes du grand ou du petit écran et pour les étoiles du sport professionnel. Au golf, 80 p. 100 des bourses sont récoltées par moins de 20 p. 100 des golfeurs professionnels. La même proportion s'applique au tennis professionnel; dans le monde des courses hippiques, plus de 80 p. 100 des gains sont touchés par moins de 20 p. 100 des propriétaires, jockeys et entraîneurs.

Nous vivons dans un monde de plus en plus soumis au marketing. Les noms célèbres peuvent réclamer des cachets faramineux, mais les individus un peu moins bons ou un peu moins connus gagnent relativement peu.

Il y a une grande différence entre trôner au sommet et être bien connu de tous, et avoir presque atteint le sommet et être bien connu de quelques enthousiastes. Les grandes étoiles du baseball, du basket-ball et du football peuvent gagner des millions; ceux qui les suivent de tout près au point de vue de la popularité doivent se contenter de mener une vie plus que confortable.

Pourquoi les gagnants raflent-ils tout?

Dans le cas des superétoiles, la distribution des revenus est encore plus déséquilibrée qu'elle ne l'est dans la population en général, et elle constitue une excellente illustration du Principe 80/20 (90/10 ou 95/5, dans la plupart des cas). Quelques auteurs ont cherché à donner des explications économiques ou sociologiques aux super-revenus des superétoiles[1].

L'explication la plus convaincante est celle selon laquelle deux conditions facilitent l'enrichissement des superétoiles. La première: il est possible pour la superétoile d'être simultanément accessible à des masses de gens grâce aux télécommunications modernes. Le coût marginal de «distribution» des Janet Jackson, J. K. Rowling, Steven Spielberg, Oprah Winfrey, Paris Hilton, Roger Federer, Mariah Carey ou David Beckham à des consommateurs additionnels est quasiment nul, puisque le coût additionnel qu'entraînent la diffusion et la fabrication d'un disque compact ou l'impression d'un livre ne constitue qu'un élément infime de l'ensemble des coûts.

Le coût additionnel payé pour rendre ces superétoiles accessibles au monde n'est certainement pas supérieur à ce qu'il serait s'il s'agissait de

vedettes de second rang, sauf dans la mesure où ces superétoiles exigent des cachets plus élevés. Même si ces cachets peuvent atteindre des millions ou des dizaines de millions de dollars, le coût marginal par consommateur est extrêmement faible et s'exprime souvent en cents ou en fractions de cents.

La deuxième condition expliquant les revenus exceptionnels des superétoiles est que la médiocrité ne doit jamais se substituer au talent. Il doit être essentiel d'obtenir ce qu'il y a de mieux. Si une femme de ménage est deux fois moins rapide qu'une autre, le marché corrigera l'écart en la rémunérant deux fois moins que les autres. Mais qui voudrait de quelqu'un qui n'aurait que la moitié du talent de Tiger Woods, Céline Dion ou Andrea Bocelli? Dans ce cas, la non-superétoile, même si elle travaillait pour rien, rapporterait beaucoup moins à la structure d'exploitation que la superétoile. La non-superétoile attirerait un auditoire beaucoup moins nombreux; en retour d'une réduction infime du coût total, on toucherait des revenus considérablement diminués.

Cette concentration des revenus est un phénomène récent

Fait intéressant à noter, la disparité des revenus supérieurs par rapport aux autres revenus n'a pas toujours existé. Les champions du basket-ball et du football des années 1940 et 1950, par exemple, ne gagnaient pas tant d'argent. Il était encore possible de trouver des politiciens de premier plan qui ne laissaient pas grand-chose à leurs héritiers. Et plus nous remontons dans l'histoire, moins il était vrai que les gagnants empochaient tout.

Par exemple, le talent de William Shakespeare était de loin supérieur à celui de ses contemporains. Il en était de même pour Léonard de Vinci. En toute justice, ou plus précisément selon les normes d'aujourd'hui, ils auraient dû être en mesure d'exploiter leur esprit brillant, leur créativité et leur célébrité pour devenir les hommes les plus riches de leur temps. Au lieu de cela, ils se sont contentés du type de revenus dont jouissent aujourd'hui des millions de professionnels plus ou moins compétents.

Le déséquilibre des récompenses financières que procure le talent s'accentue de plus en plus. De nos jours, le revenu étant plus étroitement lié au mérite et à la qualité marchande, le rapport 80/20, du fait qu'il est plus facile à démontrer en termes d'argent, devient plus qu'évident. Notre société est clairement plus «méritocratique» que celle d'il y a un siècle, voire une génération. Cela est vrai en Europe et particulièrement en

Grande-Bretagne.

Si les étoiles du foot, tel Bobby Moore, avaient gagné des fortunes durant les années 1940 et 1950, cela aurait provoqué la furie de l'establishment britannique, qui aurait trouvé la situation inconvenante. Lorsque les plus grands écrivains britanniques des années 1960 ont appris que les Beatles étaient millionnaires, ils ont été étonnés. Aujourd'hui, personne ne s'étonne que des chanteuses comme Céline Dion ou Madonna comptent parmi les personnes les plus riches de la planète. Aujourd'hui, on éprouve moins de respect pour le rang que pour les marchés.

Un autre élément nouveau, comme nous l'avons dit précédemment, est la révolution technologique de la diffusion, des télécommunications et des biens de consommation tels que les disques compacts et les cédéroms. De nos jours, le premier objectif est de maximiser les revenus, ce que les superétoiles peuvent faire. Le coût additionnel à consentir pour obtenir leur concours peut représenter une somme faramineuse pour un individu mais, une fois réparti sur la masse des consommateurs, il est négligeable.

LA RÉUSSITE A TOUJOURS OBÉI AU PRINCIPE 80/20

Si nous laissons l'argent de côté pour passer à des choses plus durables et plus importantes (du moins pour tout le monde, superétoiles mises à part), nous constatons que la concentration de la réussite et de la célébrité chez quelques individus, dans quelque domaine que ce soit, a toujours existé. Des contraintes qui nous paraissent étranges aujourd'hui — la classe sociale ou l'absence de télécommunications — ont empêché Shakespeare et Léonard de Vinci de devenir millionnaires. Mais cette absence de fortune n'a pas diminué leur réussite ni le fait qu'une faible minorité de créateurs ont exercé la majeure partie de l'influence sur leur époque.

LA RÈGLE 80/20 DES RÉCOMPENSES S'APPLIQUE AUSSI AUX PROFESSIONNELS HORS MÉDIAS

Le ratio 80/20 est manifeste dans la distribution des revenus et avantages dont jouissent les stars, toutefois son effet ne se limite pas au monde du show-business. Aux États-Unis, par exemple, les célébrités ne représentent que 3 p. 100 des multimillionnaires. La majorité des quelque sept millions d'Américains qui valent entre un et 10 millions de dollars sont des professionnels — gestionnaires, financiers, avocats, médecins, ce genre de

choses. Viennent ensuite les 1,4 million d'Américains dont l'avoir se chiffre entre 10 et 100 millions; fait intéressant, on compte parmi eux deux fois plus d'entrepreneurs que dans la catégorie inférieure des millionnaires «plus pauvres». Plus haut, dans l'air raréfié des fortunes de 100 millions à un milliard de dollars, entrepreneurs, gestionnaires de portefeuilles et gros investisseurs prédominent. Et ils sont peu nombreux, quelques milliers tout au plus. Une fois dépassé le seuil du milliard, la compagnie se fait plus rare: le magazine *Forbes* dénombrait 946 milliardaires en 2007, dont 178 qui apparaissaient sur la liste pour la première fois et 17 qui la réintégraient après une absence.

La proportion 80/20 a toujours été très présente dans l'univers des arts et du show-business, mais depuis l'avènement des nouvelles technologies, la courbe se rapproche plutôt de 90/10 ou 95/5. Alors que les avantages et les récompenses dont bénéficiaient ces gens les situaient jadis dans une proportion d'environ 70/30, le ratio, pour les plus célèbres d'entre eux, approche ou même dépasse aujourd'hui le 95/5.

La distribution de la richesse selon une proportion oscillant entre 80/20 et 99/1 s'impose désormais comme une tendance inexorable, pour ne pas dire terrifiante. Entre 1990 et 2004, les Américains les plus riches, ceux qui font partie de la tranche du 1 p. 100, ont vu leurs revenus augmenter de 85 p. 100. Les milliardaires, qui pris ensemble ne représentent que 1/10 du 1 p. 100 supérieur, ont fait mieux encore: alors qu'en 1995 leur richesse combinée était de 429 milliards de dollars, celle-ci s'élève aujourd'hui à 3,50 *trillions* de dollars! En gros, ils sont huit fois plus riches qu'avant! Rien qu'en 2007, la fortune des milliardaires a bondi de 26 p. 100. Cette année-là, deux tiers des milliardaires américains sont devenus beaucoup plus riches qu'ils ne l'étaient en 2006, et seulement 17 p. 100 d'entre eux ont vu leur fortune globale diminuer.

QUE SIGNIFIE TOUT CELA POUR L'AMBITIEUX?

Quelles sont les règles de la réussite dans notre monde 80/20? Dans un monde où les probabilités d'une réussite extraordinaire sont si réduites, vous pourriez baisser les bras et refuser de rivaliser avec les autres. Mais je crois que vous tireriez là la mauvaise conclusion. Même si votre but n'est pas de devenir la personne la plus riche du monde (mais particulièrement si c'est votre but), il existe 10 règles d'or pour réussir une carrière dans un

monde qui appartient de plus en plus au type 80/20 (voir plus loin).

Même si ces principes sont d'autant plus précieux que vous êtes ambitieux, ils s'appliquent à tout individu, où qu'il soit arrivé dans sa carrière, quelle que soit son ambition. Tandis que nous examinerons de plus près ces règles, recourez à la Pensée 80/20 pour adapter le texte à votre propre situation. Rappelez-vous la matrice de von Manstein: trouvez la case qui vous est réservée, celle où vous pouvez être intelligent, paresseux et chèrement récompensé.

Les 10 règles d'or d'une carrière réussie

1. Spécialisez-vous dans un créneau très limité; acquérez une habileté de base.
2. Choisissez un créneau que vous aimez, dans lequel vous pouvez exceller et avoir des chances de devenir un chef de file reconnu.
3. Comprenez que savoir égale pouvoir.
4. Identifiez votre marché et vos clients de base, et servez-les le mieux possible.
5. Repérez les activités où 20 p. 100 des efforts rapportent 80 p. 100 des récompenses.
6. Apprenez de ceux qui sont les meilleurs.
7. Devenez travailleur indépendant tôt dans votre carrière.
8. Embauchez le plus possible de créateurs de valeur nette.
9. Sous-traitez tout ce qui est étranger à votre habileté de base.
10. Tirez parti de l'effet de levier du capital.

Spécialisez-vous dans un créneau très limité

La spécialisation est l'une des lois universelles de la vie. C'est cette loi qui a présidé à l'évolution de la vie: chaque espèce a recherché de nouveaux créneaux écologiques et a développé des caractéristiques uniques. La petite entreprise qui ne se spécialise pas est destinée à mourir. L'individu qui ne se spécialise pas est condamné à l'esclavage salarial à perpétuité.

Dans le monde naturel, le nombre d'espèces différentes est inconnu, mais sans nul doute astronomique. Dans le monde des affaires, le nombre de créneaux est beaucoup plus grand qu'on ne le croit généralement; ainsi, un nombre considérable de petites entreprises, apparemment concurrentes dans un vaste marché, peuvent en fait être des chefs de file dans leur propre

créneau et éviter de se faire les unes aux autres une concurrence directe[2].

Sur le plan individuel aussi, mieux vaut connaître plusieurs choses très bien, ou de préférence connaître une seule chose exceptionnellement bien, que de connaître superficiellement bien des choses.

La spécialisation est inhérente au Principe 80/20. La raison qui l'explique — qui explique pourquoi 20 p. 100 des intrants entraînent 80 p. 100 des extrants — est simple: le cinquième le plus productif est beaucoup plus spécialisé et adapté à la tâche que les quatre autres cinquièmes.

Chaque fois qu'on observe le Principe 80/20 à l'œuvre, on constate à la fois un grand gaspillage des ressources (de la part des quatre cinquièmes peu productifs) et la nécessité d'une spécialisation plus poussée. Si les quatre cinquièmes peu productifs se spécialisaient dans leurs points forts, ils pourraient devenir le cinquième productif dans un autre cadre de référence. Il s'ensuivrait une autre relation 80/20, mais d'un niveau supérieur. Ce qui constituait les quatre cinquièmes peu productifs, ou une partie de cela, deviendrait le cinquième productif d'une autre distribution.

Ce processus, que Friedrich Hegel, philosophe allemand du XIX^{e} siècle, appelait «dialectique[3]» peut se perpétuer et constituer un moteur du progrès. En fait, on croit que c'est ce qui s'est passé au fil du temps, dans le monde naturel comme dans la société. La hausse du niveau de vie a été provoquée par une intensification de la spécialisation.

L'ordinateur est issu d'une nouvelle spécialisation dans le champ de l'électronique; l'ordinateur personnel, d'une spécialisation subséquente; les logiciels conviviaux, de spécialisations ultérieures; le cédérom, d'une autre étape du même processus. La biotechnologie, qui a révolutionné l'agro-alimentaire, a évolué d'une manière analogue, chaque nouvelle percée s'appuyant sur la précédente et provoquant une spécialisation progressive.

Votre carrière doit progresser de la même manière. Tout est dans la connaissance. L'une des tendances les plus lourdes dans le marché du travail depuis une génération a été le pouvoir et le statut croissant des techniciens, anciens cols bleus désormais armés de connaissances spécialisées qui évoluent au même rythme que la technologie de l'information[4]. Ces experts sont souvent mieux rémunérés et sont plus puissants que les gestionnaires — des primitifs sur le plan technique — qui prétendaient créer de la valeur pour l'entreprise en organisant le travail des

techniciens[5].

Au niveau le plus élémentaire, la spécialisation requiert des qualifications. Dans la plupart des sociétés, plus de 80 p. 100 de toutes les qualifications sont le fait de 20 p. 100 de la main-d'œuvre. De plus en plus, dans les sociétés avancées, la première distinction de classe n'est plus la possession de terres, voire la richesse, mais la possession de connaissances; 80 p. 100 de l'information appartient à 20 p. 100 de la population.

L'économiste et politique américain Robert Reich a divisé la main-d'œuvre américaine en quatre groupes. Le groupe supérieur, qu'il appelle celui des «analystes symboliques», est composé d'individus qui jouent avec les chiffres, les idées, les problèmes et les mots. On y trouve les analystes financiers, les consultants, les architectes, les avocats, les médecins et les journalistes — tous les travailleurs dont l'intelligence et le savoir constituent leur source de puissance et d'influence. Fait intéressant à noter, il qualifie ce groupe d'«heureux cinquième» — dans notre vocabulaire, lire les «20 p. 100 supérieurs» —, qui, selon lui, possède 80 p. 100 de l'information et 80 p. 100 de la richesse.

Quiconque a une expérience récente des disciplines intellectuelles sait que le savoir est en train de subir une fragmentation profonde et progressive. À certains égards, cela est inquiétant, puisqu'à peu près personne dans l'intelligentsia ni dans la société en général n'est capable d'intégrer ces diverses évolutions du savoir et de nous expliquer ce que tout cela signifie. Mais, à d'autres égards, la fragmentation est une preuve de plus de la nécessité et de la valeur de la spécialisation.

Sur le plan individuel, le fait que les récompenses ont tendance à s'accumuler dans les poches de certains privilégiés ne peut être que source d'espoir. Vous n'avez sans doute guère de chances de devenir le prochain Einstein, ni même Bill Gates, mais il y a des centaines de milliers, voire des millions de créneaux qui n'attendent que vous. Vous pourriez même, comme Bill Gates, inventer votre propre créneau.

Trouvez votre créneau. Vous y mettrez peut-être beaucoup de temps, mais c'est la seule façon pour vous d'avoir accès à des récompenses exceptionnelles.

Choisissez un créneau qui vous plaît, dans lequel vous pouvez

exceller

La spécialisation requiert une grande réflexion. Plus le créneau est restreint, plus il faut le choisir avec soin.

Spécialisez-vous dans un domaine que vous aimez et qui vous intéresse déjà. Vous ne deviendrez jamais le chef de file dans un domaine qui ne suscite chez vous ni enthousiasme ni passion.

Cette règle n'est pas aussi contraignante que vous le croyez. Tout le monde se passionne pour quelque chose: si ce n'est pas votre cas, vous êtes déjà mort ou vous agonisez. Et presque n'importe quel hobby, marotte ou vocation peut se transformer en activité commerciale.

Vous pouvez aussi voir la chose par l'autre bout de la lorgnette. Quiconque a réussi à atteindre les sommets l'a fait avec grand enthousiasme. L'enthousiasme est le moteur de la réussite personnelle, en plus d'être contagieux et d'avoir ainsi un effet multiplicateur. Impossible de feindre ou de fabriquer l'enthousiasme.

Si votre carrière actuelle ne vous enthousiasme pas et si vous êtes ambitieux, changez de carrière. Mais, avant de procéder, trouvez-vous une carrière qui vous convienne mieux. Dressez la liste de toutes les activités qui vous enthousiasment. Sélectionnez ensuite celles qui peuvent se transformer en créneau de carrière. Puis choisissez celle que vous préférez.

Comprenez que savoir égale pouvoir

Le savoir est la clé qui permet de transformer un enthousiasme en carrière. Acquérez dans un domaine davantage de connaissances que quiconque. Cherchez ensuite le moyen de tirer parti de votre savoir, de vous créer un marché et une clientèle fidèle.

Il ne suffit pas d'en savoir long sur quelque chose de spécialisé. Vous devez savoir beaucoup plus que qui que ce soit d'autre au moins sur quelque chose. Ne cessez pas d'augmenter vos connaissances tant que vous ne serez pas convaincu d'en savoir plus que quiconque et d'être le meilleur dans votre créneau. Puis renforcez votre position en vous exerçant et en manifestant une curiosité sans bornes. Ne vous attendez pas à devenir le chef de file avant d'être beaucoup plus compétent que tout le monde.

Le marketing est un processus de création: vous devrez trouver vous-même votre méthode de marketing, peut-être en suivant l'exemple d'autres

personnes qui ont exploité commercialement leur savoir dans un domaine connexe au vôtre. Si vous ne disposez pas de cette option, suivez les lignes directrices suivantes.

Identifiez votre marché et vos clients de base, et servez-les le mieux possible

Votre marché, ce sont les gens qui sont prêts à payer pour votre savoir. Vos clients de base, ce sont ceux qui apprécient le plus vos services.

Le marché, c'est l'arène dans laquelle vous évoluerez. Vous devez d'abord définir la manière dont les connaissances que vous possédez peuvent être vendues. Allez-vous travailler pour une société établie ou pour quelqu'un d'autre en tant qu'employé? Allez-vous travailler pour plusieurs sociétés ou individus en tant que pigiste? Allez-vous lancer votre propre entreprise de services (fondée sur votre labeur et celui de collaborateurs)?

Allez-vous fournir des connaissances brutes? Allez-vous les traiter et les adapter en fonction des situations? Allez-vous les utiliser pour créer un produit? Allez-vous inventer un produit, ajouter de la valeur au produit semi-fini de quelqu'un d'autre ou vendre au détail un produit fini?

Votre clientèle de base se compose des entreprises et individus qui estiment le plus votre activité et qui sont susceptibles de vous alimenter en commandes bien payées.

Que vous soyez employé, travailleur indépendant, employeur petit ou grand, voire chef d'État, vous avez des clients de base de qui dépend la continuité de votre réussite. Cela est vrai, quel qu'ait été votre degré de réussite dans le passé.

Soit dit en passant, il est étonnant de constater que souvent des chefs de file perdent leur position parce qu'ils négligent leurs clients de base ou vont jusqu'à les traiter de manière inconsidérée. Le tennisman John McEnroe a oublié que ses clients de base étaient les spectateurs et les organisateurs du tennis professionnel. Madame Thatcher, à l'époque, a oublié que ses clients les plus importants étaient ses propres députés conservateurs du Parlement britannique. Richard Nixon a oublié que sa clientèle de base se trouvait dans la classe moyenne américaine, attachée à la valeur fondamentale qu'est l'intégrité.

Il faut bien servir ses clients, c'est sûr, mais il faut d'abord que ces clients

soient les bons pour vous, ceux que vous pouvez combler en fournissant un effort relativement modeste.

Repérez les activités où 20 p. 100 des efforts rapportent 80 p. 100 des récompenses

Il n'y a pas de plaisir à tirer du travail si vous ne pouvez pas accomplir beaucoup avec peu d'effort. Si vous devez travailler de 60 à 70 heures par semaine rien que pour surnager, si vous avez l'impression de toujours être en retard dans vos tâches, si vous éprouvez de la difficulté à rester à la hauteur des exigences de votre travail, il est clair que votre travail n'est pas le bon ou que vous vous y prenez mal! Vous ne tirez certainement pas parti du Principe 80/20 ni de la matrice de von Manstein.

Rappelez-vous constamment certaines des intuitions de type 80/20. Dans toute sphère d'activité, 80 p. 100 des gens ne produisent que 20 p. 100 des résultats, et 20 p. 100 des gens sont à l'origine de 80 p. 100 des résultats. Qu'est-ce qui ne va pas dans ce que fait cette majorité? Qu'est-ce qui dépasse toutes les attentes dans ce que fait cette minorité? Quelle est cette minorité? Pourriez-vous faire ce qu'elle fait? Pourriez-vous faire ce qu'elle fait et l'exploiter encore davantage? Pourriez-vous inventer un moyen encore plus intelligent et efficace de faire ce qu'elle fait?

Êtes-vous bien apparié à votre «clientèle»? Travaillez-vous dans la bonne entreprise? Dans le bon service? Au bon poste? Dans quel domaine pourriez-vous impressionner votre «clientèle» sans grand effort? Aimez-vous ce que vous faites? Votre travail vous enthousiasme-t-il? Dans la négative, pensez dès aujourd'hui à trouver un autre travail que vous aimerez.

Si vous aimez votre travail et votre «clientèle» mais n'êtes pas en route vers la gloire, vous dépensez sans doute votre temps de la mauvaise manière. Quels sont les 20 p. 100 de votre temps qui vous rapportent 80 p. 100 de vos résultats? Exploitez-les davantage! Quels sont les 80 p. 100 de votre temps qui ne vous mènent à rien? Réduisez-les! La réponse pourrait être aussi simple que cela, bien que la mise en œuvre du changement exigera de vous que vous rompiez avec vos habitudes et avec les conventions.

Dans tout marché, pour tout client, dans toute entreprise, dans toute

profession, il y a toujours moyen de faire les choses plus efficacement: pas juste un peu mieux, mais aussi à un échelon supérieur. Grattez sous la surface pour repérer les vérités 80/20 applicables à votre profession ou à votre industrie.

Dans ma propre profession, celle de la consultation en gestion, les réponses sont claires. Gros clients: très bon. Gros contrats: très bon. Grosses équipes de projet formées de jeunes employés bon marché: bon. Relation serrée avec le client: bon. Relation avec le grand patron du client: très bon. Relation de longue durée avec le client: très bon. Relation serrée de longue durée avec le grand patron d'une grande entreprise dotée de gros budgets et recours à de nombreux jeunes consultants: gros lot!

Quelles sont les vérités 80/20 dans votre champ d'activité? Comment certaines entreprises y réalisent-elles des profits exceptionnels, voire indécents? Lesquels de vos collègues gagnent gros tout en conservant l'air détendu et en ayant du temps à consacrer à leur hobby? Que font-ils donc qui marche si bien? Réfléchissez, une fois, deux fois, trois fois. La réponse est quelque part; à vous de la trouver. Mais ne la demandez pas à l'establishment de votre industrie; ne faites pas un sondage auprès de vos collègues; n'essayez pas de la trouver dans un livre. Tout ce que vous trouveriez, ce serait des croyances populaires répétées mille fois de mille façons différentes. La réponse se trouve chez les hérétiques de l'industrie, chez les francs-tireurs de la profession, chez les individus excentriques.

Apprenez de ceux qui sont les meilleurs

Dans tout champ d'activité, les gagnants, presque par définition, sont ceux qui ont trouvé des moyens de tirer de leurs 20 p. 100 d'efforts 80 p. 100 de résultats. Cela ne signifie pas que ces chefs de file sont paresseux ou manquent d'allant. En général, ce sont des bûcheurs. Mais les résultats qu'ils obtiennent, en consentant moins d'efforts que ceux qui sont simplement compétents dans leur discipline, sont considérablement supérieurs à ceux qu'obtiennent ces derniers. Les chefs de file produisent des résultats qui, en qualité comme en quantité, font rougir leurs concurrents.

Autrement dit, les chefs de file ne font pas les choses comme les autres. Ce sont généralement des «étrangers»: ils pensent et sentent les choses différemment. Ceux qui sont les meilleurs dans leur domaine ne

réfléchissent pas et n’agissent pas de la même manière que les autres. Souvent, le chef de file n’est pas conscient de cette différence; il y pense et en parle rarement. Mais si les chefs de file expliquent rarement les secrets de leur réussite, l’observation permet souvent de les déduire.

Les générations qui nous ont précédés l’avaient bien compris. Le disciple assis aux pieds de son maître, l’apprenti initié à son métier par l’artisan, l’étudiant s’enrichissant en aidant un professeur dans ses recherches, le jeune artiste secondant le peintre accompli: tous apprenaient en observant le travail de celui qui était le meilleur dans son domaine, en l’aidant et en l’imitant.

Soyez disposé à payer le prix fort pour travailler avec les meilleurs. Trouvez des prétextes pour passer du temps avec eux. Repérez leurs méthodes particulières de travail. Vous constaterez qu’ils voient les choses et dépensent leur temps autrement et qu’ils interagissent avec les autres d’une manière différente. Si vous ne pouvez faire ce qu’ils font ou faire les choses autrement qu’on les fait dans votre profession, vous n’atteindrez jamais le sommet.

Parfois, il ne s’agit pas simplement de travailler pour les individus qui sont les meilleurs dans le domaine. Des connaissances clés peuvent être extraites de la culture collective des meilleures entreprises. La clé se trouve dans les différences. Vous devriez travailler pour une entreprise moyenne, puis pour l’une des meilleures afin d’observer les différences. Par exemple, j’ai travaillé pour Shell et rédigé bon nombre de notes de service. J’ai ensuite travaillé pour l’une des sociétés Mars, où j’ai appris à parler aux gens face à face, jusqu’à ce que j’obtienne les réponses souhaitées. Cette dernière approche était de type 20/80: 20 p. 100 des efforts menant à 80 p. 100 des résultats. Les chefs de file adoptent beaucoup de ces approches 20/80. Observez, apprenez et entraînez-vous.

Devenez travailleur indépendant tôt dans votre carrière

Exploitez le temps dont vous disposez de manière à vous concentrer sur ce qui crée cinq fois plus de valeur que le reste. Ensuite, veillez à ce que le gros de cette valeur vous revienne. Idéalement, toute cette valeur devrait vous revenir, et c’est là l’objectif que vous devez viser tôt dans votre carrière.

Selon la théorie du surplus de valeur de Karl Marx, les travailleurs

produisent toute la valeur et les capitalistes qui emploient les travailleurs s'approprient le surplus de cette valeur. En gros: les profits sont le surplus de valeur volé aux travailleurs.

Pour être absurde, cette théorie peut néanmoins être utile si on la prend à rebours. L'employé ordinaire qui produit des résultats moyens pourrait en réalité exploiter l'entreprise bien plus que celle-ci ne l'exploite, lui: en règle générale, l'entreprise compte beaucoup trop de gestionnaires, et la valeur nette ajoutée par la majorité d'entre eux est négative. Pourtant, l'employé qui applique correctement le Principe 80/20 sera probablement beaucoup plus efficace que l'employé moyen. Il est peu probable que l'employé 80/20 gagne plusieurs fois le salaire de ses collègues. Par conséquent, l'employé 80/20 ferait mieux de devenir travailleur indépendant.

Lorsque vous êtes indépendant, vous êtes payé en fonction des résultats que vous obtenez. Pour ceux qui appliquent le Principe 80/20, c'est là une bonne nouvelle.

La seule situation dans laquelle vous feriez sans doute mieux de ne pas être indépendant, c'est lorsque vous en êtes à l'étape d'apprentissage accéléré. Si une entreprise ou un cabinet de professionnels vous fournit un enseignement conséquent, la valeur de cet apprentissage pourrait être supérieure à l'écart entre la valeur que vous ajoutez et votre rémunération. C'est généralement le cas durant les deux ou trois premières années d'une carrière professionnelle. Ce peut l'être aussi lorsque des professionnels plus expérimentés se joignent à une nouvelle entreprise dont les normes sont plus élevées que celles de leur ancien employeur. Dans ce dernier cas, la période d'apprentissage accéléré ne dure que quelques mois, une année tout au plus.

Une fois cette période terminée, devenez indépendant. Ne vous inquiétez pas outre mesure de votre sécurité financière. Votre expertise professionnelle et le recours au Principe 80/20 constituent votre filet de sécurité. De toute façon, les entreprises n'offrent plus aucune sécurité d'emploi.

Embauchez le plus possible de créateurs de valeur nette

Si la première étape de votre démarche est de mieux utiliser votre temps et la deuxième de veiller à vous approprier pour vous-même la valeur que vous créez, la troisième est de tirer parti du pouvoir des autres.

Il n’y a qu’un seul vous, mais il y a un très grand nombre de personnes que vous pourriez embaucher. Une minorité de celles-ci — celle que le praticien du Principe 80/20 choisira d’embaucher — peut vous créer beaucoup plus de valeur qu’elle ne vous en coûtera.

Il s’ensuit que c’est chez les autres que vous trouverez le plus puissant effet de levier. Dans une certaine mesure, vous pouvez et devriez tirer parti d’autres personnes qui ne sont pas à votre service: vos alliés. Mais l’effet de levier le plus direct et le plus complet vous viendra des personnes que vous employez.

Une simple illustration chiffrée vous aidera à comprendre l’énorme valeur de l’effet de levier procuré par des employés. Supposons qu’en appliquant le Principe 80/20 vous deveniez cinq fois plus efficace que le professionnel moyen de votre discipline. Supposons également que vous soyez indépendant et que, de ce fait, la totalité de cette valeur vous revienne. Le mieux que vous puissiez faire, par conséquent, c’est d’obtenir des résultats de 500 p. 100 supérieurs à la moyenne. Votre «surplus» par rapport à la moyenne sera donc de 400 unités.

Supposons maintenant que vous puissiez repérer 10 autres professionnels, dont chacun est ou peut devenir trois fois meilleur que la moyenne. Ceux-ci ne sont pas aussi bons que vous, mais ils peuvent créer plus de valeur qu’ils n’en coûtent. Supposons que pour attirer ces individus et les retenir à votre service vous leur payiez 50 p. 100 de plus que le tarif moyen. Chacun d’eux produira 300 unités de valeur et vous en coûtera 150. Par conséquent, vous réaliserez un «profit», ou un surplus, de 150 unités par employé. Si vous en embauchez 10, vous disposerez de 1500 unités à ajouter aux 400 unités supplémentaires que vous avez vous-même créées. Votre surplus total est donc de 1900 unités, soit près de cinq fois plus qu’avant l’embauche d’employés.

Naturellement, rien ne vous oblige à vous limiter à 10 employés. Vos seules limites sont votre capacité à trouver des employés qui apportent un surplus de valeur ainsi que votre capacité (et la leur) à trouver des clients. Cette seconde limite ne joue pas en l’absence de la première, puisque d’habitude les professionnels qui apportent un surplus de valeur trouvent facilement un marché pour leurs services.

De toute évidence, il est essentiel de n’embaucher que des créateurs de valeur nette, c’est-à-dire ceux dont la valeur surpasse leur coût. Mais il

serait faux de dire que vous ne devez embaucher que les meilleurs éléments. Les plus gros surplus sont produits par l'embauche du plus grand nombre possible de créateurs de valeur, même si certains de ceux-ci ne sont que deux fois meilleurs que la moyenne, tandis que d'autres peuvent l'être cinq fois ou plus. Même au sein de votre personnel, la distribution de l'efficacité suivra sans doute un modèle 80/20 ou 70/30. Le plus grand surplus absolu de valeur peut coexister avec une distribution déséquilibrée du talent. La seule exigence est que le moins superefficace de vos employés crée quand même plus de valeur qu'il n'en coûte.

Sous-traitez tout ce qui est étranger à votre habileté de base

Le Principe 80/20 est un principe de sélectivité. Vous atteindrez votre efficacité maximale en vous concentrant sur le cinquième de vos activités dans lequel vous excellez. Ce principe s'applique également aux individus et aux entreprises.

Les cabinets de professionnels et entreprises qui réussissent le mieux sont ceux qui sous-traitent toutes les activités dans lesquelles ils n'excellent pas. Si le marketing est leur point fort, ils ne manufacturent rien. Si c'est la recherche et le développement, ils recourent à des tiers pour fabriquer le produit, le mettre en marché et le vendre. S'ils excellent dans la fabrication à fort volume de produits standardisés, ils ne fabriquent pas de «variantes» quelconques. S'ils gagnent leur argent en produisant des articles spéciaux à marge bénéficiaire élevée, ils ne se lancent pas dans la fabrication à fort volume. Et ainsi de suite.

Le quatrième effet de levier, vous le trouverez dans le recours maximal aux sous-traitants. Faites en sorte que votre entreprise reste la plus simple possible; concentrez ses activités dans les domaines où elle surpasse de loin ses concurrentes.

Tirez parti de l'effet de levier du capital

Nous avons vu comment se servir de l'effet de levier de la main-d'œuvre; voyons maintenant comment se servir de celui du capital. Tirer parti de l'effet de levier du capital, c'est utiliser l'argent pour créer des surplus de valeur supplémentaires. Fondamentalement, il s'agit d'acheter des machines pour remplacer le personnel chaque fois que celles-ci sont plus économiques. Aujourd'hui, les exemples les plus intéressants de l'effet de

levier du capital sont ceux où l'argent sert à mettre en œuvre ailleurs une bonne idée qui a fait ses preuves localement. On utilise le capital pour multiplier l'application du savoir-faire extrait d'une formule particulière. Exemples: toutes les formes de distribution des logiciels, le déploiement de la formule de restauration rapide et la mondialisation de l'approvisionnement en boissons gazeuses.

SOMMAIRE

La distribution des récompenses prouve de plus en plus la validité du Principe 80/20: les gagnants raflent tout. Ceux qui sont vraiment ambitieux doivent viser le sommet de leur discipline.

Choisissez avec soin votre champ d'activité. Spécialisez-vous. Choisissez le créneau qui vous est destiné. Vous ne réussirez jamais si vous n'aimez pas ce que vous faites.

La réussite exige la connaissance, mais aussi l'intuition de ce qui satisfera le plus le client tout en requérant le moins de ressources. Trouvez dans quelle activité 20 p. 100 de vos ressources vous rapporteront 80 p. 100 de vos résultats.

Tôt dans votre carrière, apprenez tout ce qu'il y a à apprendre. Vous n'y parviendrez que si vous travaillez dans les meilleures entreprises, avec les meilleurs individus, le terme «meilleur» étant défini par rapport à votre propre petit créneau.

Exploitez les quatre leviers du travail. Exploitez d'abord l'effet de levier de votre propre temps. Deuxièmement, appropriez-vous la totalité de la valeur que vous créez en vous mettant à votre compte. Troisièmement, embauchez le plus grand nombre possible de créateurs de valeur nette. Quatrièmement, sous-traitez toutes les activités dans lesquelles vous et vos collègues n'êtes pas plusieurs fois meilleurs que les autres.

Si vous faites tout cela, vous aurez transformé votre carrière en entreprise, en votre propre entreprise. À cette étape-là, exploitez l'effet de levier du capital pour multiplier la richesse de votre entreprise.

FAIRE FRUCTIFIER L'ARGENT

Si une carrière réussie vous intéresse, il est probable que la fructification de votre argent vous intéresse aussi. Nous verrons au chapitre 14 que cela est plus facile à faire qu'on ne l'imagine, et au chapitre 15… que cela en vaut

moins la peine qu’on ne le croit généralement.

---

* Employé qui, de plein gré, subordonne toutes ses attitudes et ses activités, qu’elles soient d’ordre professionnel, familial, social ou politique, à l’entreprise pour laquelle il travaille. (Dion, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2e éd., Québec, Presses de l’Université Laval, 1986.) *(N.d.T.)*

CHAPITRE 14

L’ARGENT, L’ARGENT, L’ARGENT

Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l’abondance, mais à celui qui n’a pas on ôtera même ce qu’il a.

MATTHIEU 25,29

Voici un autre chapitre dont la lecture est facultative. Il s’adresse à ceux qui ont quelque argent et qui souhaitent savoir comment le faire fructifier. Si le passé est garant de l’avenir, il est très facile de faire fructifier l’argent. Il suffit de le placer au bon endroit et de l’y laisser[1].

L’ARGENT OBÉIT AU PRINCIPE 80/20

Ce n’est pas un hasard si Vilfredo Pareto a découvert ce que nous connaissons du Principe 80/20 durant une recherche sur la distribution des revenus et de la richesse. Il a constaté qu’il existait un déséquilibre considérable et prévisible dans la distribution de l’argent.

- Sauf s’ils sont redistribués par un système d’impôt progressif, les revenus tendent vers une distribution inégale, dans laquelle une minorité touche la majorité des revenus totaux.
- Malgré un système d’impôt progressif, la richesse suit un modèle de distribution encore plus déséquilibré que celui des revenus; il est encore plus difficile d’égaliser la richesse que les revenus.
- Cela est dû au fait que la majeure partie de la richesse est créée par les revenus de placement plutôt que par les revenus du travail, et que les revenus de placement tendent à être plus déséquilibrés que les revenus du travail.
- Le placement crée beaucoup de richesse grâce au phénomène de l’effet

cumulatif. Par exemple, la valeur des actions augmente en moyenne, disons de 12,5 p. 100 l'an. Cela signifie qu'un placement de 100$ fait en 1950 vaudrait environ 239 795$ en 2017. En général, les rendements réels des placements (après soustraction du taux d'inflation) sont très positifs, sauf durant les périodes d'inflation marquée.

• Les rendements composés des placements ne sont pas tous égaux: certains placements rapportent plus que d'autres. C'est ce qui explique en partie la distribution inégale de la richesse. Que vous composiez la richesse à un taux annuel de 5, 10, 20 ou 40 p. 100 fait toute la différence. Respectivement, une somme de 1000 $ placée à ces taux composés croîtrait au bout de 10 ans à 1629 $, 2593$, 6191$ et 28 925$! Une multiplication par 8 du taux annuel (40 p. 100 au lieu de 5 p. 100) entraîne, grâce à l'effet cumulatif, une multiplication par presque 18 du rendement. Et ces résultats sont encore plus déséquilibrés lorsque la période s'allonge.

Étrangement, on peut prévoir que certaines catégories de placement et certaines stratégies de placement sont beaucoup plus propices que d'autres à la création de la richesse.

INTUITIONS 80/20 SUR L'ARGENT

• Il est plus probable que vous deviendrez riche ou que vous obtiendrez le plus grand accroissement de votre richesse grâce à des revenus de placement plutôt que grâce à des revenus d'emploi. Cela signifie qu'il y a une prime lorsqu'on accumule de l'argent tôt dans la vie pour financer des placements. Pour accumuler votre droit d'entrée dans le monde du placement, vous devrez généralement travailler dur et dépenser peu: pendant une certaine période, votre revenu net doit être supérieur à vos dépenses.

La seule exception à cette règle est l'obtention d'argent par voie de don ou d'héritage, de mariage dans une famille riche, d'un gros lot gagné à la loterie ou à quelque autre jeu et par le crime. La première voie est imprévisible, la troisième si improbable qu'il faut l'écarter, et la quatrième tout à fait déconseillée. Il ne reste que la seconde qui puisse être consciemment planifiée, et même dans ce cas l'issue demeure incertaine.

- Grâce à l'effet cumulatif du placement, vous pouvez vous enrichir en commençant à investir tôt dans la vie ou en vivant très vieux, ou les deux. Commencer tôt reste la stratégie la plus contrôlable.
- Dès que possible, mettez au point une stratégie cohérente de placement à long terme, fondée sur des principes qui se sont révélés efficaces dans le passé.

Comment dès lors obtenir 80 p. 100 des rendements de placement avec 20 p. 100 de l'argent? La réponse: obéissez aux 10 commandements de Koch sur le placement.

Adaptez votre philosophie de placement à votre personnalité

Le secret d'un programme de placement fructueux consiste à choisir les techniques de placement éprouvées qui correspondent à votre personnalité et à vos habiletés. La plupart des petits investisseurs échouent parce qu'ils recourent à des techniques qui, bien que parfaitement valables, ne leur conviennent pas personnellement. L'investisseur doit choisir dans un menu d'une dizaine de stratégies fécondes, en fonction de son tempérament et de ses connaissances.

Les 10 commandements de Koch sur le placement

1. Adaptez votre philosophie de placement à votre personnalité.
2. Soyez proactif et pensez déséquilibre.
3. Investissez surtout dans les valeurs mobilières.
4. Investissez à long terme.
5. Investissez surtout lorsque le marché est déprimé.
6. Si vous ne pouvez battre le marché, suivez-le.
7. Choisissez vos placements en fonction de votre expertise.
8. Ne négligez pas les mérites des marchés naissants.
9. Triez et éliminez les placements qui engendrent des pertes.
10. Laissez vos placements à haut rendement vous rapporter longtemps.

Par exemple…

- Si vous aimez les chiffres et les analyses, adoptez l'une des méthodes analytiques de placement. Parmi celles-ci, je privilégie l'analyse du ratio

cours/bénéfice (mais prenez connaissance du point suivant), la recherche des bénéfices en accélération et les placements spécialisés, tels les bons de souscription.

- Si vous êtes plus optimiste que pessimiste, évitez d'adopter une approche trop analytique. L'optimiste fait souvent un mauvais investisseur; par conséquent, assurez-vous que vos placements battent vraiment l'indice. Si ce n'est pas le cas, vendez-les et transférez cet argent dans un fonds indiciaire.

  Parfois, les optimistes, qui dans ce cas méritent l'épithète de «visionnaires», font de bons investisseurs parce qu'ils choisissent deux ou trois titres du potentiel desquels ils sont convaincus. Mais si vous êtes un optimiste, freinez un peu votre enthousiasme et consignez par écrit, le plus exactement possible, les raisons qui font que les titres que vous aimez vous attirent tellement. Essayez d'être rationnel dans vos achats. N'oubliez pas de vendre les titres qui vous font perdre de l'argent même si vous y êtes émotionnellement attaché.
- Si vous n'êtes ni analytique ni «visionnaire», mais que vous êtes plutôt du type «pratique», vous devriez soit vous spécialiser dans un genre de titres que vous connaissez à fond, soit imiter les investisseurs qui ont toujours fait mieux que les indices.

Soyez proactif et pensez déséquilibre

Être proactif implique que vous preniez vous-même vos décisions de placement. L'ennui avec les conseillers et gestionnaires financiers n'est pas tant qu'ils vous prennent une large tranche de vos profits, mais qu'il est peu probable qu'ils vous recommandent ou achètent pour vous le type de portefeuille déséquilibré qui mène à des rendements supérieurs. On dit que le risque est réduit lorsque l'éventail des placements est vaste et diversifié: obligations, actions, certificats de dépôt, immobilier, or et pièces de collection. Mais on surestime la réduction du risque. Si vous voulez vous enrichir au point d'être en mesure d'adopter un nouveau style de vie, vous devez réaliser des rendements supérieurs à la moyenne. Vous avez beaucoup plus de chances d'y arriver si votre portefeuille de placements est déséquilibré. Cela signifie que vous devriez n'avoir que peu de placements: ceux dont vous êtes convaincu qu'ils vous rapporteront gros. Cela signifie également que vous devriez privilégier un véhicule de placement.

Investissez surtout dans les valeurs mobilières

À moins que vous soyez expert dans un véhicule de placement inusité tel que les soldats de plomb ou les sérigraphies chinoises du XIX^{e} siècle, les valeurs mobilières restent votre meilleur choix de placement.

À long terme, les actions ont donné des rendements incroyablement plus élevés que celui de l'argent placé à la banque ou dans des effets porteurs d'intérêt, comme les obligations de sociétés ou de gouvernements. Par exemple, j'ai calculé que, en Grande-Bretagne, si vous aviez investi 100 £ dans une institution d'épargne en 1950, vous auriez eu 813 £ accumulées en 1992. Mais les mêmes 100 £ investies dans des actions vous auraient valu 14 198 £, soit 17 fois plus[2]. Les mêmes calculs aboutissent à peu près aux mêmes résultats aux États-Unis et à la plupart des grandes Bourses.

Anne Schreiber, une Américaine qui investit sans posséder de connaissances particulières sur la Bourse, a acheté 5000$ d'actions de premier ordre tout de suite après la Deuxième Guerre mondiale et n'y a plus touché. En 1995, ses 5000$ s'étaient déjà transformés en 22 millions: une augmentation de 440 000 p. 100!

Heureusement, le marché des valeurs mobilières est un véhicule de placement relativement simple pour le néophyte.

Investissez à long terme

Ne faites pas qu'acheter et revendre tel ou tel titre, car votre portefeuille d'actions en souffrira presque certainement. Sauf s'ils sont vraiment de mauvais placements, gardez vos titres pendant de longues années. L'achat et la vente d'actions coûtent cher en argent et en temps. Si possible, adoptez un horizon de 10 ans, voire de 20, 30 ou 50 ans. Si vous placez votre argent à court terme dans des actions, il s'agit davantage d'un pari que d'un placement. Si vous êtes tenté de vendre vos titres et de dépenser l'argent, vous ne faites que reporter la dépense au lieu d'investir.

À un moment donné, bien entendu, vous voudrez profiter de votre argent plutôt que d'attendre que vos héritiers le fassent à votre place. La meilleure utilisation de la richesse consiste généralement à nous créer un nouveau style de vie qui nous permette de choisir notre emploi du temps, de nous adonner aux activités que nous préférons ou de faire le travail qui nous plaît le plus. La période de placement est alors terminée. Mais d'ici à ce que

votre trésor vous permette de faire cette transition, continuez d'accumuler de l'argent.

Investissez surtout lorsque le marché est déprimé

Même si le marché boursier monte toujours à long terme, il est de nature cyclique, parce qu'il est sujet aux cycles économiques, certes, mais surtout parce que l'humeur des investisseurs varie. Aussi étonnant que cela puisse paraître, des inquiétudes irrationnelles causées par des modes, des esprits malins ou bienveillants, l'espoir ou la peur, font monter ou descendre les prix. Pareto lui-même a observé ce phénomène.

> Il existe un rythme du sentiment que nous pouvons observer dans l'éthique, dans la religion et dans la politique, comme des vagues rappelant le cycle économique [...]
>
> Attendu qu'en période de marché haussier tout argument mis de l'avant pour prouver qu'une entreprise rapportera de l'argent est accueilli favorablement; attendu qu'un tel argument sera prestement rejeté en période de marché baissier [...] L'homme qui, dans un marché baissier, refuse d'acheter certaines actions croit n'être guidé que par la raison et ignore que, inconsciemment, il cède aux milliers de petites impressions que lui font les nouvelles économiques du jour. Quand, plus tard, en période de marché haussier, il achètera ces mêmes actions, ou des actions analogues ne présentant pas plus de chances de rentabilité, il croira de nouveau être mû par la raison et restera inconscient du fait qu'il est passé de la méfiance à la confiance à cause de sentiments engendrés par l'atmosphère l'entourant [...]
> Il est bien connu qu'à la Bourse le grand public achète lorsque le marché est haussier et vend lorsqu'il est baissier. Les financiers, parce qu'ils ont plus d'expérience en la matière, se servent davantage de leur raison, même s'ils se laissent parfois influencer par leurs sentiments, et font le contraire de ce que fait le grand public. C'est là leur principale source de bénéfices. Dans un marché haussier, tout argument médiocre selon lequel celui-ci durera est très persuasif; si vous tentiez de dire à un investisseur que, après tout, les prix ne peuvent pas continuer de monter indéfiniment, soyez certain qu'il ne vous écouterait pas[3].

Toute une école, celle de l'analyse du ratio cours/bénéfice, est née de cette philosophie: achetez lorsque le marché en général est haussier ou lorsque le cours d'un titre particulier est faible, et vendez quand c'est la situation contraire. L'un des investisseurs les plus prospères de tous les temps, Benjamin Graham, a écrit un guide à ce sujet, et la validité des règles qu'il énonce a été prouvée maintes fois[4].

De nombreuses règles existent en matière de placement fondé sur le ratio cours/bénéfice. Simplifions-les, en nous appropriant peut-être 80 p. 100 de leur valeur en moins de 20 p. 100 de l'espace qu'il faudrait pour les énumérer toutes. En voici trois qui vous seront utiles.

- N’achetez pas quand tout le monde le fait et est convaincu que le marché continuera de monter. Achetez plutôt quand tout le monde est pessimiste.
- Que le ratio cours/bénéfice (RCB) soit votre indicateur privilégié pour déterminer si une action est chère ou pas. Le RCB est le quotient du cours d’une action à la fin d’un exercice par le bénéfice net par action de l’exercice. Par exemple, si le cours d’une action est de 2,50$ et que le bénéfice net par action est de 0,25 $, son RCB est de 10. Si le cours de l’action monte, durant une période d’optimisme, à 5$, mais que le bénéfice net par action reste à 0,25 $, son RCB sera désormais de 20.
- En règle générale, un RCB supérieur à 17 pour le marché boursier global est un signal de danger. N’investissez pas lourdement lorsque le marché est haut à ce point. Un RCB inférieur à 12 est un signal d’achat; s’il est inférieur à 10, foncez! Votre courtier en valeurs mobilières ou un bon journal financier devrait vous dire où se situe le RCB moyen. Si on vous demande de quel RCB vous parlez, répondez: «Du RCB historique, idiot[5]!»

Si vous ne pouvez battre le marché, suivez-le

Il est possible de mettre au point une méthode de placement qui rapporte davantage que la moyenne du rendement du marché en obéissant à certaines règles et en adaptant cette méthode à votre propre personnalité et à vos compétences. Nous examinerons ces possibilités plus loin. Mais il est plus probable que, en choisissant vos propres placements, vous obteniez un rendement inférieur aux indices boursiers. Dans ce dernier cas, ou si vous ne voulez même pas expérimenter votre propre méthode pour battre le marché, essayez plutôt de suivre celui-ci.

Pour ce faire, on achète des actions qui composent le portefeuille servant au calcul de l’indice. On ne vend ces actions que lorsqu’elles sont écartées de ce portefeuille (c’est ce qui leur arrive si leur rendement est médiocre) et on n’en achète d’autres qu’au moment où elles sont incluses pour la première fois dans le portefeuille. Vous pouvez suivre l’indice boursier vous-même, grâce à la presse financière. Ou encore vous pouvez placer votre argent dans des fonds indiciaires administrés par des gestionnaires de fonds qui, pour des frais annuels modiques, le feront pour vous.

Choisissez votre type de fonds en fonction du marché dont vous souhaitez suivre l'évolution. Généralement, il est plus sûr de choisir votre marché national et un fonds indiciaire regroupant les actions des sociétés les plus importantes et les plus solides (actions de premier ordre aussi appelées actions de bon père de famille ou *blue chips*).

Suivre l'évolution d'un indice présente peu de risques et, à long terme, peut rapporter un rendement élevé. Si vous décidez d'adopter cette approche, nul besoin de prendre connaissance de mes quatre autres commandements. Toutefois, il peut être plus amusant et plus gratifiant de choisir vous-même vos placements. Les quatre commandements suivants s'appliquent alors. N'oubliez pas, cependant, que le présent commandement vous enjoint de revenir au fonds indiciaire si votre propre stratégie de placement ne produit pas un rendement supérieur à l'indice. Quand c'est le cas, limitez vos pertes; suivez l'indice.

Choisissez vos placements en fonction de votre expertise

L'essence de la philosophie 80/20 se fonde sur la connaissance parfaite de quelques éléments, sur la spécialisation.

Cette philosophie s'applique particulièrement aux placements. Si vous décidez vous-même des actions que vous achetez, spécialisez-vous dans un domaine dans lequel vous deviendrez relativement un expert.

Ce qu'il y a de merveilleux avec la spécialisation, c'est que les possibilités sont pratiquement illimitées. Vous pourriez, par exemple, vous spécialiser dans les actions de l'industrie dans laquelle vous travaillez, dans celles qui ont rapport avec votre hobby, dans celles d'entreprises de votre région, et ainsi de suite. Si vous aimez le shopping, par exemple, vous pourriez vous spécialiser dans les actions des sociétés de vente au détail. Si, par la suite, vous constatez que tous les magasins d'une nouvelle chaîne sont bondés d'acheteurs enthousiastes, vous pourriez acheter des actions de celle-ci.

Même si vous n'êtes pas un expert au départ, il pourrait être rentable pour vous de vous spécialiser dans quelques actions, par exemple celles d'une industrie particulière, de manière à en apprendre le plus possible dans le domaine.

Ne négligez pas les mérites des marchés naissants

Les marchés naissants sont situés à l'extérieur des pays industrialisés, dans des régions où l'économie est en expansion rapide et où le marché boursier est en développement. On trouve des marchés naissants dans presque tous les pays d'Asie (sauf le Japon), en Afrique, dans le sous-continent indien, en Amérique du Sud, dans les pays anciennement communistes d'Europe centrale et orientale et dans certains autres pays européens tels que le Portugal, la Grèce et la Turquie.

La théorie de base est simple. Le rendement du marché boursier est directement relié à la croissance de l'économie. Par conséquent, investissez dans les pays dont la croissance actuelle et future du produit intérieur brut est la plus rapide: dans les marchés naissants.

D'autres raisons font que les marchés naissants sont intéressants pour l'investisseur. C'est dans ces marchés qu'auront lieu la majorité des privatisations à venir et ce sont de bons foyers d'accueil pour l'argent. La mort étrange et soudaine du communisme vers 1990 a forcé bon nombre de pays en voie de développement à adopter des politiques économiques plus libérales, lesquelles, une fois passée l'inévitable perturbation sociale initiale, ne manqueront pas de rapporter des rendements élevés aux investisseurs. Les actions de ces sociétés étrangères sont souvent intéressantes, parce que leur RCB a tendance à être faible. À mesure que les marchés naissants se développeront et mûriront et que les entreprises individuelles prendront de l'expansion, les RCB monteront, ce qui augmentera considérablement le cours des actions.

Bien entendu, il est beaucoup plus risqué d'investir dans les marchés naissants qu'au pays. Les entreprises y sont plus jeunes et moins stables; leurs marchés boursiers risquent de s'effondrer à cause de bouleversements politiques ou d'une chute du prix des matières premières; leurs devises pourraient être dévaluées (avec dévaluation simultanée de la valeur de vos actions); et vous pourriez trouver beaucoup plus difficile de retirer votre argent de ces pays que de l'y investir. En outre, le coût du placement dans les marchés naissants est beaucoup plus élevé qu'ailleurs sur le plan des commissions et de l'écart de prise ferme. Les risques de vous faire échauder par un teneur de marché sont grands.

L'investisseur dans un marché naissant doit respecter trois règles fondamentales. La première, n'y investir qu'une fraction de son portefeuille, pas plus du cinquième. Deuxièmement, n'y investir que

lorsque le marché est baissier et que le RCB moyen du marché naissant est inférieur à 12. Troisièmement, investir à long terme; ne retirer ses billes que lorsque les RCB sont relativement élevés.

Malgré ces inconvénients, il est probable qu'à long terme les marchés naissants donneront un rendement supérieur à celui des autres marchés. Il pourrait être sage et amusant d'y investir un peu.

Triez et éliminez les placements qui engendrent des pertes

Dès que le cours d'une action perd 15 p. 100 par rapport au prix que vous l'avez payée, vendez-la. Observez cette règle aveuglément et dans tous les cas. Si plus tard vous voulez la racheter, attendez que son cours ait cessé de décliner pendant quelques jours (de préférence quelques semaines). Appliquez cette règle du 15 p. 100 à vos nouveaux placements: limitez vos pertes à ce pourcentage.

La seule exception acceptable est celle de l'investisseur à long terme qui ne s'inquiète pas des cycles du marché et qui n'a pas le temps de surveiller ses placements. Ceux qui n'ont pas fui le marché après les krachs de 1929-1932, de 1974-1975 et de 1987 s'en sont bien tirés à long terme. Ceux qui ont vendu leurs actions après la première chute de 15 p. 100 du cours (quand c'était possible) et qui en ont racheté lorsqu'elles ont grimpé de 15 p. 100 par rapport à leur plus bas niveau s'en sont encore mieux tirés.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la règle des 15 p. 100 s'applique aux actions individuelles et non pas au marché dans son ensemble. Si le cours d'une action tombe de 15 p. 100, ce qui est plus fréquent qu'un marché qui tombe de 15 p. 100, il faut la vendre. Tandis que peu de fortunes, sinon aucune, ont été perdues pour ceux qui sont restés à long terme dans le marché (ou qui ont conservé leur vaste portefeuille d'actions), on ne compte plus les fortunes qui ont été perdues par des investisseurs restés à tort loyaux à une ou plusieurs actions en déclin. Sur le plan de l'action, le meilleur indicateur de la tendance future reste la tendance actuelle.

Laissez vos placements à haut rendement vous rapporter longtemps

Limitez vos pertes, mais pas vos gains. Le meilleur indicateur à long terme d'un placement intéressant est le gain à court terme qui se répète et se répète indéfiniment. Résistez à la tentation d'encaisser trop vite vos profits.

C’est là que bon nombre d’investisseurs privés commettent leur pire erreur: ils saisissent un profit juteux, mais renoncent du coup à des profits ultérieurs encore plus importants. Personne ne s’est jamais ruiné en saisissant un profit, mais nombreux sont ceux qui ne sont jamais devenus riches parce qu’ils l’ont fait!

Voici deux autres règles 80/20 du placement que nous n’avons pas encore examinées.

- Si l’on compare un nombre important de portefeuilles de placement conservés sur une longue période, on constate généralement que 20 p. 100 des éléments du portefeuille rapportent 80 p. 100 de son rendement total.
- L’investisseur individuel qui conserve son portefeuille sur une longue période tire généralement 80 p. 100 de ses bénéfices de 20 p. 100 de ses placements. Dans un portefeuille composé exclusivement d’actions, 80 p. 100 des bénéfices proviendront de 20 p. 100 de ces actions.

Si ces règles se révèlent chaque fois vraies, c’est que seuls quelques placements ont un rendement exceptionnel; la plupart ont un rendement moyen. Ces actions miraculeuses peuvent donner des rendements phénoménaux. Il est par conséquent essentiel de les conserver, de ne pas limiter ses gains. Comme le disait sur son lit de mort l’un des personnages créés par Anita Brookner: «Ne vendez jamais Glaxo!»

Il aurait été facile de saisir un bénéfice de 100 p. 100 sur les actions d’IBM, McDonald, Xerox ou Marks & Spencer durant les années 1950 et 1960; sur celles de Shell, GE, Lonrho ou Astra durant les années 1970; sur celles d’American Express, Body Shop ou Cadbury Schweppes au début des années 1980 ou sur celles de Microsoft plus tard durant cette décennie. Les investisseurs qui ont décidé d’encaisser leurs profits à ce moment-là se sont privés de gains plusieurs fois supérieurs à ceux qu’ils ont perçus.

La performance des bonnes entreprises a tendance à constituer un cercle vertueux. Ce n’est qu’au moment où cette accélération continue s’arrête que vous devez envisager de vendre vos actions. Ici encore, la règle générale s’applique: ne vendez pas si le cours de l’action n’a pas décliné de 15 p. 100 par rapport à son cours le plus élevé.

Pour faciliter votre tâche, déterminez le prix-seuil auquel vous vendrez

(c’est le cours le plus élevé de l’action, diminué de 15 p. 100). Une telle réduction de 15 p. 100 pourrait signaler un renversement de tendance. Autrement, conservez vos actions tant que vous ne serez pas contraint de les vendre.

CONCLUSION

L’argent engendre l’argent. Mais certaines méthodes de fécondation sont plus efficaces que d’autres. Samuel Johnson disait qu’un homme n’est jamais si innocemment occupé que lorsqu’il fait de l’argent. Son observation place l’accumulation de la richesse — que ce soit par le placement, par une carrière réussie ou par les deux — à son juste niveau moral. Ni la réussite d’une carrière ni celle d’un placement ne doit être dénigrée, mais ni l’une ni l’autre ne garantit un bénéfice pour la société ou le bonheur personnel. Gagner de l’argent et atteindre la réussite professionnelle sont deux démarches dont le danger est qu’elles deviennent des fins en soi.

La réussite, comme la cuite, peut causer des lendemains douloureux. La richesse crée la nécessité d’administrer celle-ci, de traiter avec des avocats, des fiscalistes, des banquiers et d’autres professionnels au contact des plus stimulants. La logique sous-tendant la réussite professionnelle exposée dans le chapitre précédent mène presque inexorablement à des exigences toujours croissantes. Pour réussir, vous devez viser le sommet. Pour atteindre celui-ci, vous devez vous transformer en entreprise. Pour profiter de l’effet de levier maximal, vous devez embaucher beaucoup d’employés. Pour maximiser la valeur de votre entreprise, vous devez utiliser l’argent des autres et vous servir du capital comme d’un levier: pour prendre de plus en plus d’expansion et devenir de plus en plus rentable. Le nombre de vos relations augmente tandis que diminue le temps qu’il vous reste à consacrer à vos amis et à vos proches. Dans l’exaltation de la réussite, il est facile de perdre de vue votre destination, votre perspective, vos valeurs. Il est tout à fait logique que vous ayez envie de dire, et que vous disiez, à tout moment de votre ascension: assez de réussite! Je veux décrocher!

Voilà pourquoi il convient de prendre un peu de recul par rapport aux questions de carrière et d’argent afin de réfléchir au sujet le plus important de tous: le bonheur.

CHAPITRE 15

LES SEPT HABITUDES DU BONHEUR

Le tempérament n'est pas la destinée.

DANIEL GOLEMAN[1]

Aristote a dit que le but de toute activité humaine devrait être le bonheur. Au fil des siècles, personne ne l'a écouté. Peut-être aurait-il dû nous dire comment être plus heureux. Il aurait été utile qu'il commence par analyser les causes du bonheur et de l'absence de bonheur.

Le Principe 80/20 peut-il vraiment s'appliquer au bonheur? Je le crois. Il semble être vrai pour la plupart des êtres humains que la plus grande proportion du bonheur vécu dans une vie est contenue dans une minorité d'instants. Selon une hypothèse 80/20, 80 p. 100 du bonheur est vécu durant 20 p. 100 des instants de notre vie. Lorsque j'ai mis cette hypothèse à l'épreuve en demandant à des amis de diviser leurs semaines en jours et en parties de jour, leurs mois en semaines, leurs années en mois, ou leur vie en années, dans environ les deux tiers des cas, j'ai relevé un modèle d'occurrence du bonheur tout à fait déséquilibré, en gros un modèle 80/20.

L'hypothèse n'est pas valide pour tout le monde. Environ le tiers de mes amis y échappent. Leur bonheur est plus également distribué dans le temps. Fait intéressant, ce tiers semble globalement beaucoup plus heureux que les deux autres, dont le bonheur se présente sous forme de petits sommets épars.

Tout cela est logique. Il est évident que ceux qui sont heureux de presque tout dans leur vie seront globalement plus heureux que les autres. Ceux dont le bonheur est concentré en brefs sommets seront probablement globalement moins heureux de leur vie.

Ces constatations vont dans le sens de l'idée avancée dans tout le présent ouvrage, c'est-à-dire qu'une relation de type 80/20 implique un grand gaspillage, mais aussi de vastes perspectives d'amélioration. Plus important encore, elle implique que le Principe 80/20 pourrait nous aider à être plus heureux.

DEUX MANIÈRES D'ÊTRE PLUS HEUREUX

Repérez les moments où vous êtes le plus heureux et prolongez-les. Repérez les moments où vous êtes le moins heureux et écourtez-les. Consacrez davantage de temps aux activités les plus génératrices de bonheur et moins de temps aux autres. Commencez par éliminer les «vallées de larmes», ces choses qui ont tendance à vous rendre malheureux. Le meilleur moyen de commencer à être heureux est de cesser d'être malheureux. Vous avez plus d'emprise là-dessus que vous ne le croyez; commencez par éviter les situations qui se sont toujours révélées malheureuses pour vous.

Pour ce qui est des activités peu propices à votre bonheur (ou efficaces pour ce qui est de vous rendre malheureux), réfléchissez à ce que vous pourriez faire pour en tirer davantage de bonheur. Si vous trouvez des moyens d'y arriver, tant mieux. Sinon, demandez-vous comment vous pourriez éviter ces situations.

LES GENS SONT-ILS IMPUISSANTS DEVANT LE MANQUE DE BONHEUR?

Vous nous objecterez peut-être, surtout si vous connaissez des gens qui sont chroniquement malheureux (et qui sont souvent classés dans la catégorie en apparence objective, mais terriblement dangereuse et improductive, des «malades mentaux», classification qui a sans doute causé à l'humanité plus de misère que toute autre), que notre analyse est simpliste et qu'elle a pour prémisse que nous avons sur notre propre bonheur une certaine emprise, laquelle, pour des raisons psychologiques profondes, échappe à beaucoup, sinon à la majorité d'entre nous. Notre capacité à être heureux n'est-elle pas largement prédestinée, du fait de l'hérédité et des expériences vécues durant l'enfance? Avons-nous vraiment une certaine emprise sur notre bonheur?

Il ne fait aucun doute que certains êtres, de par leur tempérament, sont davantage enclins au bonheur que les autres. Certains voient toujours le

verre comme à demi-plein, d'autres comme à demi-vide. Les psychologues et psychiatres croient que la capacité d'être heureux est déterminée par l'interaction de la génétique, des expériences vécues durant l'enfance, de la chimie du cerveau et des événements majeurs se produisant dans la vie de l'individu. Évidemment, les adultes ne peuvent rien changer à leurs gènes, ni à leurs expériences d'enfant, ni aux malheurs du passé. Il est trop facile pour ceux qui ont tendance à se dérober à leurs responsabilités d'attribuer leur attitude défaitiste à des forces externes sur lesquelles ils n'exercent aucun contrôle, plus particulièrement lorsqu'ils se laissent facilement impressionner par les lamentations de tous les Jérémie de la médecine.

Heureusement, le bon sens, l'esprit d'observation et les recherches scientifiques les plus récentes indiquent que, si la donne de bonheur (et de tout autre avantage) a été différente pour chacun de nous, nous disposons d'innombrables outils pour mieux jouer nos cartes et pour améliorer notre main dans le grand jeu de la vie. Les adultes sont diversement doués pour les sports, selon leurs gènes et selon leur entraînement physique durant l'enfance, l'adolescence et la vie adulte. Pourtant, chacun peut améliorer sensiblement sa forme physique grâce à des exercices réguliers et intelligents. De même, l'hérédité et nos antécédents peuvent nous faire paraître plus ou moins intelligents, mais chacun peut se former l'esprit et le développer. Il se peut que, à cause de nos gènes ou de notre milieu, nous soyons plus ou moins enclins à l'obésité; il reste qu'un bon régime alimentaire et un programme d'exercice peut faire perdre beaucoup de kilos à la plupart des obèses. Pourquoi donc, en principe, en irait-il autrement de notre capacité à être plus heureux, quel que soit notre tempérament de base?

La plupart d'entre nous ont été témoins de cas où la vie matérielle d'amis ou de connaissances a été profondément changée, et leur bonheur considérablement augmenté ou réduit à la suite de mesures prises délibérément par ces personnes. Un nouvel associé, une nouvelle carrière, un nouveau lieu de résidence, un nouveau style de vie, voire la décision consciente d'adopter une attitude différente face à la vie — tout cela peut changer du tout au tout le degré de bonheur d'un être humain et tout cela peut être décidé librement par cet être. L'hypothèse de la destinée n'est pas convaincante; seuls ceux qui y croient en sont victimes. Les preuves irréfutables que l'être humain peut changer librement son sort devraient nous inciter à imiter ceux qui exercent leur libre arbitre.

La liberté d’être heureux est enfin confirmée par la science

Enfin, la psychologie et la psychiatrie (qui, plus que l’économie, ont mérité l’épithète de «sciences funestes»), aiguillonnées par les découvertes d’autres disciplines, nous donnent une image plus joyeuse de la vie, laquelle est davantage conforme au bon sens et au fruit de l’observation. Naguère excessivement déterministes, les généticiens réduisaient le comportement humain, si complexe, aux caprices des gènes. Un généticien plus éclairé, Steve Jones, du University College de Londres, fait remarquer ceci: «On a annoncé la découverte de gènes uniques déterminant la psychose maniaco-dépressive, la schizophrénie et l’alcoolisme. Toutes ces prétendues découvertes ont été infirmées[2].» Un éminent neuropsychiatre m’a récemment dit ceci: «La nouvelle discipline de la psychoneuro-immunologie nous dit [...] que l’être humain fonctionne comme un tout intégré [...] Nous avons des raisons de croire qu’il existe un équilibre délicat entre ce que nous pensons et éprouvons quotidiennement et notre santé physique et mentale[3].» En d’autres mots, dans une certaine mesure vous pouvez choisir de devenir heureux ou malheureux et même de devenir bien ou mal portant.

Sensibilité aux conditions initiales

Cela ne signifie pas que nous devrions rejeter les recherches antérieures sur l’importance des expériences vécues durant l’enfance (ou des malheurs ultérieurs). Nous avons vu dans la première partie du présent ouvrage que la théorie du chaos suppose l’existence de la «sensibilité aux conditions initiales». Cela signifie que, tôt dans la vie, tout phénomène, événement fortuit ou cause apparemment mineure peut avoir une influence démesurée sur le cours de notre existence.

Durant l’enfance, il semble se produire quelque chose d’analogue qui nous imprègne de certitudes sur nous-mêmes — on se croit aimé ou non aimé, intelligent ou non intelligent, estimé ou méprisé, capable de prendre des risques ou condamné à obéir à l’autorité —, lesquelles se manifestent constamment durant toute la vie. Cette croyance initiale, susceptible d’être déduite malgré l’absence de fondement objectif, devient vivante et crédible et finit par se matérialiser. Les événements ultérieurs — les mauvais résultats obtenus à un examen, l’amant qui nous quitte, le poste convoité

qui nous échappe, la carrière qui s'enlise, le congédiement, le problème de santé, et le reste — risquent de nous ébranler et de renforcer l'image négative que nous avons de nous-mêmes.

Reculer les aiguilles de l'horloge pour trouver le bonheur

Vivons-nous donc dans un monde épouvantable, où la voie du malheur est toute tracée pour nous? Je ne le pense pas.

L'humaniste italien Pic de la Mirandole (1463-1494) a fait remarquer que les êtres humains ne sont pas entièrement comme les autres animaux[4]. Toutes les autres créatures ont une nature définie qu'elles ne peuvent changer. Les êtres humains ont une nature indéfinie et peuvent ainsi la modeler. Le reste de la création est passif; seuls les êtres humains ont une nature active. Les autres créatures ont été créées; nous, nous pouvons créer.

Lorsque le bonheur tend à nous échapper, nous pouvons nous en rendre compte et refuser de le lâcher. Nous sommes libres de changer notre manière de penser et d'agir. Jean-Jacques Rousseau a dit: «L'homme est né libre et partout il est dans les fers.» Moi je dis: «L'homme est partout dans les fers et partout il peut être libre.» Nous pouvons changer notre façon de voir les événements externes, même lorsque nous ne pouvons pas les changer. Et nous pouvons faire plus encore: changer de manière intelligente notre exposition aux événements qui nous rendent heureux ou malheureux.

NOUS RENDRE HEUREUX EN RENFORÇANT NOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Daniel Goleman et d'autres auteurs ont mis en contraste l'intelligence ordinaire (celle qui se mesure en «quotient intellectuel») et l'intelligence *émotionnelle*: «[...] des habiletés telles que celle de pouvoir se motiver soi-même et différer la gratification; celle de réguler ses humeurs et d'empêcher la détresse de nuire à la capacité de penser; celle d'éprouver de l'empathie et de l'espoir[5].» L'intelligence émotionnelle est plus essentielle au bonheur que ne l'est l'intelligence intellectuelle; pourtant, notre société accorde bien peu d'importance au développement de la première. Goleman fait très justement remarquer ce qui suit.

> Même si un Q.I. élevé ne garantit ni la prospérité, ni le prestige, ni le bonheur dans la vie, nos écoles et notre culture mettent l'accent sur les habiletés scolaires, ignorant tout à fait

> l’intelligence émotionnelle, cet ensemble de traits, que d’aucuns vont jusqu’à appeler caractère, qui compte aussi immensément pour notre destin personnel[6].

Heureusement, l’intelligence émotionnelle, on peut l’acquérir et la cultiver: certainement durant l’enfance, mais aussi à toute étape de la vie. Goleman a cette phrase merveilleuse: «Le tempérament n’est pas la destinée.» On peut changer son destin en changeant son tempérament. Le psychologue Martin Seligman écrit: «[...] les humeurs comme l’anxiété, la tristesse et la colère ne s’abattent pas sur un individu comme sur une victime impuissante [...] vous pouvez changer ce que vous éprouvez en changeant ce que vous pensez[7]». Il existe des techniques éprouvées pour chasser les sentiments naissants de tristesse et de dépression avant qu’ils ne commencent à miner votre santé et votre bonheur. Qui plus est, en cultivant des habitudes d’optimisme, vous préviendrez la maladie et mènerez une vie plus heureuse. Goleman indique ici que le bonheur est relié aux processus neurologiques du cerveau.

> Parmi les principaux changements biologiques se manifestant durant les états de bonheur, on constate un accroissement de l’activité du centre cérébral qui inhibe les sentiments négatifs et suscite un regain d’énergie, ainsi qu’un apaisement des centres qui génèrent des inquiétudes [...] il y a [...] une tranquillité grâce à laquelle l’organisme récupère plus rapidement de l’excitation biologique causée par les émotions bouleversantes[8].»

Repérez les leviers personnels grâce auxquels vous pouvez amplifier les pensées positives et chasser les négatives. Dans quelles circonstances êtes-vous le plus positif? Le plus négatif? Où vous trouvez-vous alors? Avec qui? Qu’êtes-vous en train de faire? Comment est le temps? Chacun possède une plage d’intelligence émotionnelle dont la largeur varie en fonction des circonstances. Commencez à élargir la vôtre en vous accordant une chance, en plaçant toutes les chances de votre côté, en faisant les choses qui vous procurent le plus le sentiment d’être maître de vous-même et bienveillant envers vous-même. Vous pouvez également éviter toutes (ou presque toutes) les situations dans lesquelles vous manifestez le moins d’intelligence émotionnelle.

NOUS RENDRE HEUREUX EN CHANGEANT NOTRE FAÇON DE VOIR LES ÉVÉNEMENTS

Nous sommes tous tombés un jour ou l’autre dans le piège de la dépression

autorenforcée: nos pensées mélancoliques et négatives ne font qu'empirer notre état et nous finissons par nous croire enfermés dans une toute petite boîte. Lorsque nous sortons de notre dépression, nous nous rendons vite compte que la porte de sortie a toujours été là. Nous pouvons nous entraîner à briser le cycle d'autorenforcement de la dépression en prenant des mesures toutes simples: rechercher la compagnie des autres, changer de décor ou nous astreindre à faire de l'exercice physique, par exemple.

Les exemples ne manquent pas d'individus exposés aux plus grands malheurs — camps de concentration, maladies mortelles, etc. — qui réagissent positivement pour changer leur perspective et renforcer leur capacité à survivre.

Voici ce que le docteur Peter Fenwick, consultant en neuropsychiatrie, a à dire à ce sujet: «La capacité de voir le beau côté des choses n'est pas de l'optimisme béat; c'est un sain mécanisme d'autoprotection dont une partie des fondements sont certainement biologiques[9].» L'optimisme, semble-t-il, est un ingrédient de la réussite et du bonheur approuvé par la médecine; c'est aussi le meilleur agent de motivation qui soit. C. R. Snyder, psychologue à l'université du Kansas, définit ainsi l'espoir: «C'est croire que vous avez à la fois la capacité et la volonté d'atteindre vos objectifs, quels qu'ils soient[10].»

ÊTRE PLUS HEUREUX EN CHANGEANT CE QUE NOUS PENSONS DE NOUS-MÊMES

Vous voyez-vous comme quelqu'un qui réussit ou comme quelqu'un qui ne réussit pas? Si vous croyez que vous ne réussissez pas, dites-vous bien que beaucoup ont accompli bien moins que vous et seraient considérés par la plupart comme ayant moins bien réussi que vous. En fait, la perception de la réussite personnelle contribue à cette réussite et au bonheur. Si vous avez l'impression de ne pas réussir, vous limitez vos chances de réussite et de bonheur.

Il en va de même pour ce qui est de vous croire heureux ou malheureux. Richard Nixon a mis fin à la guerre du Vietnam en déclarant que les objectifs des États-Unis avaient été atteints. Il faisait fi de la vérité, mais nul ne s'en souciait. La reconstruction de l'amour-propre des Américains pouvait commencer. De même, vous pouvez vous rendre heureux ou

malheureux rien que par la manière dont vous décidez de vous sentir.

Décidez que vous voulez être heureux. Vous vous le devez et vous le devez aux autres. Si vous n'êtes pas heureux, votre conjoint et quiconque passe du temps avec vous seront moins heureux. Par conséquent, vous avez le devoir d'être heureux.

Les psychologues nous disent que toutes les perceptions du bonheur sont reliées à la valeur que nous nous accordons à nous-mêmes. Une image de soi positive est essentielle au bonheur. Vous devez cultiver le sentiment de votre propre valeur. Vous savez que vous en êtes capable: renoncez à la culpabilité, oubliez vos faiblesses, concentrez votre attention sur vos points forts et sur leur consolidation. Rappelez-vous toutes les belles choses que vous avez accomplies, toutes les petites et grandes réussites dont vous êtes l'auteur, tout le feed-back positif dont vous avez fait l'objet jusqu'à présent. Il y a beaucoup de bien à dire sur votre compte. Dites-le ou du moins pensez-y. Vous serez étonné de la différence que cela fera dans vos relations, dans vos réussites et dans votre bonheur.

Vous aurez peut-être l'impression de vous mentir à vous-même. En réalité, sachez qu'entretenir une perception négative de vous-même revient aussi à vous mentir sur votre compte. Nous nous racontons toujours des histoires sur nous-mêmes. Il le faut bien, puisque la vérité objective n'existe pas. Alors, autant choisir des histoires positives plutôt que négatives. Ce faisant, vous augmenterez la somme totale du bonheur humain, en commençant par le vôtre et par celui de votre entourage.

Déployez toute votre volonté pour vous rendre heureux. Inventez de belles histoires sur votre compte et croyez-y!

ÊTRE PLUS HEUREUX EN CHANGEANT LES ÉVÉNEMENTS

Un autre moyen de vous rendre plus heureux consiste à changer les événements que vous vivez. Nul d'entre nous ne peut exercer un contrôle total sur les événements, mais nous pouvons les maîtriser bien mieux que nous ne le croyons.

Le meilleur moyen de commencer à être heureux est de cesser d'être malheureux. Par conséquent, commencez par éviter les personnes et les situations qui vous dépriment ou vous mettent de mauvaise humeur.

Être plus heureux en changeant les personnes que nous

voyons le plus souvent

Il existe des preuves médicales de ce que nous pouvons faire face à un degré de stress élevé pourvu que nous ayons quelques relations personnelles de qualité. Mais les relations, quelles qu'elles soient, si elles grugent beaucoup de notre temps et font partie du tissu de notre vie quotidienne — vie personnelle, professionnelle ou sociale —, exerceront une influence majeure sur notre bonheur et sur notre santé. John Cacioppo, psychologue à l'université d'État de l'Ohio, écrit:

> Ce sont les relations les plus importantes de votre vie, ces gens que vous côtoyez quotidiennement, qui semblent avoir l'effet le plus capital sur votre santé. Et plus la relation est importante dans votre vie, plus elle a de l'effet sur votre santé[11].

Songez aux gens que vous voyez tous les jours. Vous rendent-ils plus heureux ou moins malheureux que vous ne le seriez autrement? Pouvez-vous moduler en conséquence le temps que vous passez avec eux?

Évitez les fosses aux serpents

Il existe de nombreuses situations que l'être humain trouve naturellement difficile d'affronter. Je n'ai jamais compris l'avantage qu'il y aurait à vouloir entraîner les gens à ne pas craindre les serpents. Ceux qui les craignent n'ont qu'à éviter de se trouver dans la jungle (ou dans une animalerie).

Bien entendu, les éléments perturbateurs varient d'un individu à l'autre. Je ne peux m'empêcher d'être irrité lorsque je me trouve face à une bureaucratie inutilement pointilleuse. Je sens ma pression monter dès que je passe plus de quelques minutes en compagnie d'un avocat. Je suis anxieux dans les bouchons de circulation. Je me sens souvent déprimé lorsque je n'ai pas vu le soleil depuis trop longtemps. Je n'aime pas me trouver dans un petit espace en trop nombreuse compagnie. Je n'arrive pas à écouter attentivement les personnes qui s'inventent des excuses ou qui expliquent leurs problèmes avec des détails fastidieux. Si je devais utiliser ma voiture tous les jours pour aller au bureau, si je travaillais avec des avocats et si je vivais en Suède, je suis convaincu que je serais déprimé et que j'en viendrais peut-être à me suicider. Mais j'ai appris à éviter, dans la mesure du possible, de telles situations. Je ne vais pas au bureau en voiture, j'évite

les transports en commun aux heures de pointe, je passe au moins un mois par an sous le soleil, je paie quelqu'un d'autre pour affronter la bureaucratie à ma place, je fais de longs détours pour éviter les embouteillages, je m'arrange pour que personne de négatif n'ait à me rendre compte de quoi que ce soit, et je constate que la communication s'interrompt toujours cinq minutes après que j'ai décroché le combiné à l'appel d'un avocat. Grâce à cela, je suis beaucoup plus heureux que je ne le serais autrement.

Vous avez sans nul doute vos propres irritants. Dressez-en la liste dès maintenant! Modifiez votre vie de façon à les éviter. Pour ce faire, mettez au point un plan d'action écrit. Vérifiez chaque mois le degré de votre réussite. Félicitez-vous pour chaque petite victoire.

Au chapitre 10, vous avez repéré vos «plages malheureuses». L'analyse ou la réflexion sur les moments où vous avez été le plus malheureux vous mènera souvent à des conclusions évidentes. Vous détestez votre travail! Votre conjoint vous déprime! Ou, ce qui est peut-être plus vraisemblable, vous détestez le tiers de votre travail, ce sont les amis ou parents de votre conjoint qui vous horripilent, votre patron vous torture mentalement ou vous détestez faire le ménage. Bravo! Vous avez finalement entrevu l'évidence. Maintenant, passez à l'action…

HABITUDES QUOTIDIENNES DE BONHEUR

Après avoir éliminé les causes de vos plages malheureuses — ou établi un plan pour y arriver —, concentrez toute votre énergie sur la recherche du bonheur. Il n'y a pas meilleur moment pour le faire que maintenant. Le bonheur est quelque chose de profondément existentiel. Le bonheur ne peut exister que dans le moment présent. On se souvient du bonheur passé, on planifie son bonheur futur, mais le plaisir que donne le bonheur ne peut être savouré que dans l'instant.

Chaque jour, nous avons tous besoin d'habitudes de bonheur, analogues (et en partie reliées) à notre régime alimentaire ainsi qu'à notre régime d'exercices quotidiens. La figure 38 résume mes sept habitudes quotidiennes de bonheur.

---

1. Exercice.
2. Stimulation mentale.

3. Stimulation/méditation spirituelle/artistique.
4. Service rendu à quelqu’un.
5. Pause agréable passée en compagnie d’un ami.
6. Petit plaisir que je m’accorde.
7. Félicitations que je m’adresse.

FIGURE 38 Mes sept habitudes quotidiennes de bonheur

Il ne peut y avoir de journée heureuse sans *exercice physique*. Je me sens toujours bien après avoir fait de l’exercice (même si ce n’est pas toujours le cas durant l’effort). L’effort libérerait des endorphines, antidépresseurs naturels semblables à certaines drogues (mais dénués des dangers que présentent ces dernières et bien moins coûteux). L’exercice quotidien est une habitude essentielle: si vous n’en faites pas une habitude, vos exercices seront moins réguliers qu’ils le devraient. Les jours de travail, je fais mes exercices avant de commencer ma journée, au cas où ma charge de travail m’empêcherait de les faire plus tard. Si vous voyagez beaucoup, déterminez le moment où vous ferez vos exercices en même temps que vous réservez vos billets; modifiez votre horaire au besoin pour faire place à votre séance d’exercice. Si vous êtes un cadre supérieur, ne laissez pas votre secrétaire prendre des rendez-vous pour vous avant 10 h du matin. Ainsi, vous aurez tout le temps de faire vos exercices et de planifier votre journée.

Deuxième élément clé d’une journée heureuse: la *stimulation mentale*. Il se peut que vous l’obteniez dans votre travail, mais, si ce n’est pas le cas, assurez-vous de faire quelques exercices intellectuels ou mentaux chaque jour. Les moyens ne manquent pas; tout dépend de vos champs d’intérêt. Faites des mots croisés, lisez certains journaux ou magazines ou quelques pages d’un livre, parlez pendant au moins 20 minutes d’un sujet abstrait avec un ami intelligent, rédigez un court texte ou une page de votre journal intime. Autrement dit, faites quelque chose qui requiert une pensée active de votre part (regarder la télévision, même une émission culturelle ou intellectuelle, ne suffit pas).

Troisième élément essentiel de votre régime de vie quotidien: la *stimulation spirituelle ou artistique*. Ce besoin n’est pas aussi rébarbatif qu’il en a l’air; il vous faut tout simplement consacrer au moins une demi-heure à l’alimentation de votre imagination ou de votre esprit. Vous pouvez aller au concert, au musée, au théâtre ou au cinéma, lire un poème,

contempler le lever ou le coucher du soleil, regarder les étoiles ou assister à quelque manifestation humaine où vous vous sentez stimulé (match sportif, course hippique, rassemblement politique, réunion religieuse). La méditation est également excellente.

Quatrième habitude quotidienne de bonheur: *rendre service à quelqu'un*. Nul besoin qu'il s'agisse d'une noble démarche de générosité. Il peut s'agir d'un petit service rendu au hasard, par exemple ajouter une pièce dans le parcmètre de quelqu'un d'autre ou faire un effort particulier pour orienter un touriste. Même le plus modeste des gestes altruistes peut avoir un effet bénéfique considérable sur votre humeur.

Cinquième habitude de bonheur: *faire une pause agréable en compagnie d'un ami*. Ce doit être un tête-à-tête ininterrompu d'au moins 30 minutes, mais dont la nature est laissée à votre choix: un café, un verre, un repas ou une promenade, par exemple.

Sixième habitude: *accordez-vous un petit plaisir*. Pour vous donner l'idée de le faire chaque jour, dressez la liste des petits plaisirs que vous aimeriez vous accorder (ne vous inquiétez pas, personne ne verra cette liste!). Accordez-vous-en au moins un par jour.

La septième et dernière habitude, à prendre à la fin de chaque journée, est de *vous adresser des félicitations* pour avoir observé vos habitudes quotidiennes de bonheur. Puisqu'il s'agit de vous rendre heureux et non malheureux, estimez qu'une note de cinq habitudes ou plus (incluant la septième) pour la journée est une réussite. Si vous n'avez pas encore atteint les cinq habitudes mais que vous avez accompli quelque chose d'important ou que vous vous êtes amusé, félicitez-vous de toute façon d'avoir passé une journée qui valait la peine d'être vécue.

STRATAGÈMES DE BONHEUR À MOYEN TERME

En plus des sept habitudes de bonheur, il existe aussi sept raccourcis vers une vie heureuse, qui sont énumérés dans la figure 39.

---

1. Maximisez le contrôle que vous exercez sur votre vie.
2. Fixez-vous des objectifs réalisables.
3. Soyez flexible.
4. Entretenez une relation étroite avec votre conjoint.
5. Ayez quelques amis heureux.

6. Ayez quelques alliances professionnelles serrées.
7. Élaborez votre style de vie idéal.

FIGURE 39 Sept raccourcis vers une vie heureuse

Le premier raccourci consiste à *maximiser le contrôle que vous exercez sur votre vie*. L'impression de ne pas être maître de sa propre vie est une cause fondamentale de malaise et d'incertitude. Je préfère prendre le long chemin que je connais bien plutôt que d'essayer de suivre un itinéraire plus court qui m'est inconnu. Le conducteur d'autobus est beaucoup plus stressé que le receveur et plus sujet aux crises cardiaques, non seulement parce qu'il fait moins d'exercice, mais aussi parce qu'il exerce un contrôle beaucoup plus limité que le receveur pour ce qui est des arrêts et départs du véhicule. Travailler au sein d'une grande bureaucratie traditionnelle mène à l'aliénation parce que l'employé n'y a aucune maîtrise sur sa vie propre. Les travailleurs indépendants, qui choisissent leur horaire et répartissent eux-mêmes leur charge de travail, sont plus heureux que les employés pour qui cela est impossible.

Maximiser le contrôle exercé sur sa propre vie requiert une bonne planification et souvent la prise de certains risques. Les dividendes de bonheur, toutefois, ne sauraient être surestimés.

Se fixer des objectifs raisonnables et réalisables constitue le deuxième raccourci vers le bonheur. Des recherches en psychologie ont démontré que l'être humain réussit mieux lorsqu'il se donne des objectifs raisonnablement stimulants, sans être exagérément difficiles. Les objectifs trop faciles nous mènent à nous complaire dans la médiocrité, à accepter une piètre performance. Mais les objectifs trop difficiles — le genre d'objectifs que se fixent ceux d'entre nous qui éprouvent de la culpabilité ou qui entretiennent des attentes élevées qui font figure de punitions — nous démoralisent; lorsque nous ne les atteignons pas, nous éprouvons un profond sentiment d'échec. Rappelez-vous que vous essayez d'être plus heureux. Lorsque vous vous fixez des objectifs, en cas de doute, péchez par excès de prudence. Mieux vaut pour votre bonheur que vos objectifs soient moins élevés et que vous réussissiez à les atteindre, même si des objectifs plus difficiles auraient amélioré votre performance. S'il doit y avoir compromis entre la réussite et le bonheur, choisissez le bonheur.

Troisième raccourci: *soyez flexible lorsque des événements fortuits contrecarrent vos projets ou vos attentes*. John Lennon a un jour dit que la vie est ce qui se passe pendant qu'on fait d'autres plans. Notre objectif doit être de faire en sorte que nos plans se réalisent, tout en restant conscients que la vie nous réserve des surprises, des obstacles et des diversions. Il faut accepter de bon cœur les interjections de la vie, les considérer comme étant en contrepoint de nos projets. Dans la mesure du possible, cette contribution imprévue devrait être intégrée dans nos propres projets, pour que ceux-ci se réalisent sur un plan encore plus élevé. Si vous êtes en panne d'imagination pour ce faire, essayez de contourner les obstacles de la vie ou de les éliminer. Si ces tactiques se révèlent inefficaces, acceptez avec grâce et maturité ce que vous ne pouvez changer et changez ce que vous pouvez. Dans aucun cas vous ne devez laisser les événements fortuits de la vie vous irriter, vous mettre en colère, vous faire douter de vous-même ou vous rendre amer.

Quatrième raccourci vers le bonheur: *entretenez une relation étroite avec un conjoint heureux*. Nous avons été programmés pour développer une relation de vie intime avec une personne. Le choix du partenaire est l'une des rares décisions de la vie (l'une qui fait partie des 20 p. 100) qui déterminera en partie si nous serons heureux ou malheureux. L'attirance sexuelle, l'un des grands mystères de l'univers, obéit de manière extrême au Principe 80/20: le déclic se produisant en quelques secondes, vous éprouverez 99 p. 100 de l'attirance en 1 p. 100 du temps, et vous saurez immédiatement que c'est la personne qui est faite pour vous[12]! Mais le Principe 80/20 devrait vous inciter à vous tenir sur vos gardes: le danger et le gaspillage de votre bonheur vous attendent peut-être. N'oubliez pas qu'il y a beaucoup de personnes avec qui, en théorie, vous pourriez établir un rapport intime. Cette montée de sang à la tête (ou au cœur) se reproduira.

Si vous n'avez pas encore choisi un conjoint, rappelez-vous que votre bonheur sera largement influencé par le bonheur de cette personne. Dans votre propre intérêt et par amour, vous voudrez rendre votre partenaire heureux. Cela vous sera beaucoup plus facile si, au départ, votre conjoint est d'un tempérament heureux ou s'il adopte délibérément un régime de vie quotidien propice au bonheur (comme mes habitudes de bonheur). Faites équipe avec un partenaire malheureux et il est probable que vous finirez

vous aussi par l'être. Vivre avec une personne dont l'estime personnelle et l'assurance sont médiocres est un cauchemar, quel que soit le degré d'amour mutuel. Si vous êtes une personne très heureuse, vous pourriez rendre heureux un conjoint qui ne l'est pas, mais c'est là une entreprise herculéenne. Deux personnes légèrement malheureuses qui s'aiment profondément, si elles sont déterminées à être heureuses et adoptent un régime de vie quotidien fondé sur la recherche du bonheur, pourraient bien arriver à être toutes deux heureuses, mais je ne parierais pas là-dessus. Deux personnes malheureuses, même si elles s'aiment, se tomberont mutuellement sur les nerfs. Si vous voulez être heureux, choisissez d'aimer un conjoint qui l'est.

Bien entendu, il se peut que vous ayez déjà un conjoint qui n'est pas heureux. Si c'est le cas, il mine sans doute sérieusement votre propre bonheur. Dans de telles circonstances, chacun de vous doit se donner pour but de rendre l'autre heureux.

Comme cinquième raccourci vers le bonheur, je vous propose de *cultiver une amitié intime avec quelques proches heureux*. Selon le Principe 80/20, la majeure partie de la satisfaction que vous procure votre groupe d'amis provient de la relation que vous entretenez avec un petit nombre d'amis intimes. De plus, selon le même principe, il est probable que vous répartissiez mal le temps passé avec vos amis: vous en passez trop avec les amis quelconques et trop peu avec les très bons amis (même si vous allouez plus de temps par ami dans le cas de vos bons amis, le nombre d'amis quelconques dans votre groupe de relations étant plus élevé, globalement vos amis quelconques vous prennent plus de votre temps que vos bons amis). Solution: déterminez qui sont vos bons amis et décidez de leur consacrer 80 p. 100 de tout le temps que vous passez avec des amis (vous devriez sans doute augmenter aussi le temps, en valeur absolue, consacré aux amis). Essayez de développer le plus possible ces amitiés, parce qu'elles sont une source intarissable de bonheur mutuel.

Le sixième raccourci vers le bonheur ressemble au cinquième: *développez une solide alliance professionnelle avec un petit nombre de personnes dont vous aimez la compagnie*. Vos collègues de travail ou vos pairs sur le plan professionnel ne doivent pas tous devenir des amis; si c'était le cas, votre propre capacité d'amitié serait trop taxée. Mais quelques-uns d'entre eux devraient devenir des amis intimes et des alliés,

des gens que vous aiderez de toutes vos forces et qui feront de même pour vous. Non seulement votre carrière s'en trouvera enrichie, mais vous aurez plus de plaisir à travailler. Vous éviterez ainsi de vous sentir aliéné par votre vie professionnelle et il existera un lien unificateur entre votre travail et vos loisirs. Cette unité est essentielle au bonheur total.

Le dernier raccourci vers le bonheur durable consiste à *élaborer le style de vie que vous et votre conjoint voulez*. Ce style de vie idéal requiert un équilibre harmonieux entre votre vie professionnelle, votre vie familiale et votre vie sociale. Il vous faut donc vivre là où vous voulez travailler, jouir de la qualité de vie que vous voulez, avoir le temps de participer à des activités familiales et sociales, et être tout aussi heureux dans votre milieu de travail qu'à l'extérieur de celui-ci.

CONCLUSION

Le bonheur est un devoir. Nous devons choisir d'être heureux et travailler à notre propre bonheur. Ce faisant, nous devons aussi aider les personnes qui nous sont les plus proches, et même celles qui ne font que traverser notre horizon, à partager notre bonheur.

CHAPITRE 16

L’AMI CACHÉ

Votre capacité à changer le monde réside dans votre subconscient.

WILLIAM JAMES, PIONNIER DE LA PSYCHOLOGIE AMÉRICAINE[1]

Sous la surface frémissante
de ce que nous disons ressentir,
Sous les hauts-fonds, frémissants eux aussi,
de ce que nous croyons ressentir,
coule le torrent silencieux, obscur et profond
de ce que nous ressentons vraiment[2]

MATTHEW ARNOLD, POÈTE VICTORIEN

L’ami caché dont je vous parlerai ici réside en chacun de nous. Cet ami peut nous faire obtenir des résultats fantastiques pratiquement sans effort, il est en grande partie responsable de notre bonheur et de nos réussites, et pourtant très peu d’entre nous l’utilisent à son plein potentiel. Cet ami, c’est notre esprit. Et plus particulièrement notre subconscient, qui peut être pour nous un allié précieux du fait de sa puissance et de son mode de fonctionnement très «80/20». Apprenez à apprécier et à programmer correctement votre subconscient, et vous en retirerez d’incroyables bénéfices!

QU’EST-CE QUE LE SUBCONSCIENT?

Le grand psychologue français Pierre Janet (1859-1947) fut le premier à identifier le subconscient, un aspect de notre psyché qui, découvrit-il, exerce une très grande influence sur nos émotions et comportements[3]. Il le

nomma ainsi parce qu'il se situe sous la conscience, siège de la pensée et du raisonnement. Sigmund Freud préférerait au terme «subconscient» celui d'«inconscient»: «L'antithèse conscient/inconscient est la seule à laquelle on peut se fier», disait-il[4]. Il considérait l'inconscient comme une sorte d'entrepôt hébergeant nos névroses, nos désirs, nos mauvais souvenirs, bref, toutes ces choses socialement inacceptables que notre esprit conscient réprime. Articulant une vision plus positive et pragmatique de l'inconscient, Carl Jung a dit que, sans celui-ci, notre esprit deviendrait encombré de souvenirs et de données qui ne lui sont pas nécessairement utiles[5].

À l'instar de Jung, la psychologie moderne favorise une vision constructive de l'inconscient ou du subconscient — les termes étant désormais interchangeables, j'emploierai dorénavant ce dernier. Chef d'équipe au laboratoire des activités et comportements cérébraux du *National Institute of Mental Health*, un institut de recherche en santé mentale américain situé dans l'État du Maryland, le docteur Paul MacLean a développé la théorie du «cerveau triunique», selon laquelle notre cerveau serait divisé en trois parties représentant trois étapes différentes de notre évolution. Selon MacLean, la portion consciente du cerveau humain est de loin la plus récente: il s'agit du *cortex*, un développement datant d'environ 40 000 ans et qui continue à ce jour d'évoluer. Vieux de quelque 50 millions d'années, le *cerveau mammalien* ou *limbique* gère nos émotions et nos comportements — c'est lui qui incite les mammifères à s'occuper de leurs petits. Le *cerveau reptilien*, le plus ancien de tous, a évolué il y a 250 millions d'années pour assurer la survie des dinosaures. Chez les humains et autres mammifères, le cerveau reptilien contrôle les fonctions physiologiques automatiques telles que le rythme cardiaque, la respiration, la faim et la soif, ainsi que notre instinct de reproduction. On observe chez lui une forme de paranoïa utile à la survie, qui nous permet de détecter toute menace à notre sécurité et d'enclencher une réaction de fuite ou de lutte correspondante. C'est cette partie de mon cerveau qui, lors d'un récent voyage en Provence, m'a fait hésiter à traverser une route sur laquelle j'étais sur le point de m'engager. Une seconde plus tard, une voiture passait devant moi à tombeau ouvert, m'évitant de peu.

Nous pouvons donc dire en résumé que notre conscient est rattaché aux facultés très humaines de la pensée et du raisonnement, alors que notre

subconscient est composé d’un cerveau reptilien attelé aux fonctions physiologiques qui assurent notre survie et d’un cerveau limbique régissant nos souvenirs et nos émotions.

Le conscient et le subconscient sont deux entités bien différentes

- Le subconscient occupe une plus grande part du cerveau, soit environ 92 p. 100 de la masse cérébrale.
- Le conscient ne peut faire qu’une chose à la fois (ce qui explique pourquoi on ne devrait jamais texter ou parler au téléphone lorsqu’on est au volant d’un véhicule). Le subconscient, en revanche, peut effectuer simultanément des milliards d’opérations.
- Alors que la mémoire du conscient est limitée, le subconscient, lui, est doté d’une mémoire quasi illimitée. Nous n’en avons pas l’impression tout simplement parce que notre conscient y a très peu accès.
- Contrairement au conscient, le subconscient n’a pas d’intelligence directrice. Il ne filtre pas l’information, prend les choses de façon très littérale, sans juger de leur validité ou véracité. Son rôle ne consiste donc pas à générer réflexions et pensées, mais plutôt à soupeser les données qui s’entrechoquent en lui. Confronté à une information contradictoire, dans l’esprit par exemple d’un individu qui se voit à la fois comme «fort» et «faible», le subconscient considère l’information en tenant compte de l’*intensité*, de la *récence* et de la *fréquence* des entrées.

  L’*intensité* renvoie à la force avec laquelle nous tenons à une idée donnée, et à la force des émotions que nous investissons en elle. Lorsqu’une chose nous tient à cœur, notre subconscient en est informé.

  La *récence* fait référence au caractère plus ou moins récent d’une idée. En cela, le conscient et le subconscient se ressemblent: dans l’un comme dans l’autre, les vues et idées les plus récentes occupent «le haut de la pile».

  La *fréquence* fait référence au nombre de fois où une vue ou idée a été exprimée. Le subconscient est fortement influencé par la répétition, aussi les idées les plus fréquentes ont-elles en lui préséance.

  Le conscient et le subconscient ont également ceci en commun qu’ils

souffrent tous deux de «dissonance cognitive», c'est-à-dire qu'ils sont incapables de traiter simultanément des éléments contradictoires. Les vues et idées qui les traversent doivent afficher une cohérence absolue.

Le conscient possède cependant une faculté qui manque au subconscient: il est capable, s'il est adéquatement entraîné à la chose, de différencier le vrai du faux, la bonne information de la mauvaise.

- Le subconscient fonctionne au niveau des images et des émotions; le conscient fonctionne au niveau de la logique et de la raison. Partant de cette dichotomie, il devient aisé de brouiller les cartes. Lorsque nous regardons une publicité, par exemple, même si consciemment nous réalisons que la réclame ne renferme aucune information utile ou véridique au sujet du produit annoncé, celle-ci nous touche tout de même du fait que les annonces publicitaires s'adressent directement à notre subconscient. Les avancées technologiques des dernières décennies ont complètement transformé les termes d'échanges entre le conscient et l'inconscient, faisant pencher la balance en faveur de ce dernier. Le grand théoricien de la communication Marshall McLuhan prophétisait que l'ère électronique engendrée par la télévision, cet univers d'images conçues pour manipuler nos émotions, en viendrait à remplacer totalement l'imprimerie, technologie qui a dominé pendant plusieurs siècles les sphères de la pensée humaine. Cette substitution, disait McLuhan, entraînerait la mort de la raison[6].

  Spécialiste reconnu de la neurologie des émotions, Joseph LeDoux affirme que les décisions que nous prenons ont presque toujours une base émotive: «L'état cérébral et les réponses physiologiques découlent directement de l'émotion, écrit LeDoux. Les sentiments conscients ne sont finalement que des sous-produits, des manifestations superficielles témoignant d'un espace émotionnel plus complexe et profond[7].»

  Tous les chercheurs ne sont pas de cet avis. Certains estiment que ce sont plutôt nos pensées conscientes, telles qu'exprimées dans ce que nous disons et écrivons, qui déterminent en grande partie nos émotions. Une chose est certaine, c'est que le dialogue entre notre conscient et notre inconscient est couturé de boucles de rétroaction. C'est pour cela qu'il nous faut prendre bien garde à ce que nous pensons!
- Le désir de changer ne peut s'actualiser que par le biais de la conscience.

«Je sais pertinemment que ce n'est pas en faisant un simple effort de volonté qu'on trouve la force de s'améliorer, disait le théologien Harry Williams. La notion même de volonté suppose la présence de deux forces antagonistes se repoussant dans des directions opposées[8].»

La volonté est régie par le conscient et le potentiel d'action, par le subconscient. Par conséquent, pour apporter des changements véritables dans notre vie, il faut en arriver à ce que notre conscient dirige notre subconscient. Je vais vous montrer comment y arriver.

- On peut également examiner la tension opposant la volonté consciente au potentiel d'action subconscient en associant la notion de volonté à celle d'imagination. «Quand la volonté et l'imagination sont en lutte, c'est toujours l'imagination qui l'emporte[9]», écrivait le célèbre psychologue Émile Coué (1857-1926), inventeur de l'autosuggestion. Afin d'éviter de tels rapports conflictuels, la volonté, qui vient du conscient, doit déployer l'imagination issue du subconscient pour obtenir ce qu'elle désire.
- Le conscient est le siège de la connaissance, et le subconscient celui de la créativité. On ne pourrait envisager l'art surréaliste comme le seul produit de la conscience. Avant de peindre, Salvador Dali s'assoyait, se mettait en état de relaxation, puis laissait son esprit aller à la dérive. Des rêves éveillés faisaient alors éclore dans son esprit les images étranges caractérisant son style. Dali tenait un objet à la main lors de ces méditations. Lorsque les images venaient, sa prise sur l'objet se relâchait et celui-ci s'écrasait avec fracas sur le sol, tirant le peintre de sa rêverie. Ce brusque retour à la réalité l'aidait à se souvenir des images imaginées, ce qui l'aidait à les peindre ensuite[10].
- Le conscient peut se remémorer le passé et planifier l'avenir. Le subconscient n'a pas cette capacité: il vit dans un éternel présent. (J'y reviendrai un peu plus tard.)

Il est un autre point sur lequel le conscient et le subconscient diffèrent. Le conscient exige de nous certains efforts. Réfléchir est une activité exigeante, ce qui explique pourquoi tant de gens préfèrent l'éviter. Le subconscient, à l'opposé, tourne toujours à plein régime sans jamais exiger de nous quelque effort que ce soit.

LE SUBCONSCIENT EST TRÈS «80/20»

Le subconscient produit des résultats prodigieux avec une aisance déconcertante. Il nous garde en santé et nous fournit les souvenirs et émotions dont nous avons besoin pour être créatifs et transformer le monde. Rien d'autre en ce bas monde n'accomplit tant avec si peu d'effort. Et justement, lorsqu'on veut bénéficier du pouvoir créateur du subconscient, on ne doit pas fournir d'effort. Moins donne plus, plus donne moins.

L'individu qui accède au subconscient de façon judicieuse, en le manipulant astucieusement ainsi que le faisait Dali, devient très prolifique et réussit bien souvent à atteindre ses objectifs les plus ambitieux.

J'espère que cela changera un jour, mais actuellement seulement 1 p. 100 d'entre nous utilise délibérément le pouvoir de son subconscient. Cela témoigne tout à fait de la validité du Principe 80/20 puisque cette infime portion de la population semble produire la majorité des résultats dans nos sociétés, et qu'elle fait précisément écho à la proportion 99/1 que j'ai évoquée précédemment et vers laquelle nous tendons.

L'humanité doit nombre de ses découvertes à des scientifiques qui ont su mobiliser leur subconscient. C'est souvent le même scénario qui se répète. Le scientifique est confronté à un problème qu'il ne peut résoudre, s'y attaque sans succès des années durant jusqu'à ce que, frustré, il mette ses travaux de côté. Puis un jour la réponse surgit brusquement dans son esprit, alors qu'il vaquait à une tâche anodine. Ou alors elle lui vient en rêve, l'arrachant à son sommeil au milieu de la nuit.

Le mathématicien français Henri Poincaré vécut un moment semblable à Paris, alors qu'il prenait le bus avec un ami. «Nous étions en train de discuter, raconte-t-il, quand m'est venue la parfaite certitude que mon problème était résolu[11].» Le mathématicien Bertrand Russell connut une telle illumination dans une boutique de Cambridge, où il était venu acheter du tabac à pipe.

Après avoir travaillé pendant des années à l'élaboration d'une théorie des structures chimiques, le chimiste organicien allemand et lauréat du prix Nobel August Kekulé (1829-1896) se résigna au fait que son projet n'aboutirait jamais. Puis, à la fin de l'été 1858, alors qu'il était à Londres en train de rêvasser au second niveau d'un omnibus à impériale — véhicule qui, à cette époque, était tiré par des chevaux —, il eut la vision d'atomes et de molécules qui dansaient. Cette vision l'incita à reprendre ses travaux[12].

Il s’attaqua par la suite au processus de formation du benzène par l’agencement d’atomes de carbone, mais ce n’est qu’en 1862, à la suite d’un rêve où il vit des serpents se mordant la queue, qu’il comprit que les atomes de carbone de cet élément chimique forment une structure cyclique, c’est-à-dire une sorte d’anneau[13].

Thomas Edison, Guglielmo Marconi, Charles F. Kettering, Albert Einstein, James Watt, ainsi que le naturaliste américain Louis Agassiz seraient parmi les nombreux hommes de science à avoir connu une pareille expérience[14]. Ayant noté que les scientifiques de son époque relevaient de plus en plus de divergences entre les données qu’ils recueillaient et les théories en place, l’historien des sciences Thomas S. Kuhn en arriva à la conclusion que les nouvelles théories ont rarement à leur origine l’application d’un raisonnement conscient:

> Le nouveau paradigme, ou du moins un indice permettant son articulation subséquente, émerge d’un coup, parfois au milieu de la nuit, dans l’esprit de l’individu confronté à une énigme scientifique. Le stade final du processus qui amène un individu à inventer une nouvelle façon d’interpréter ou d’ordonner des données existantes demeure à ce jour, et demeurera peut-être à jamais, impénétrable[15].

Kuhn décrit ici, sans le savoir peut-être, le fonctionnement même du subconscient, la manière dont celui-ci réorganise les données se trouvant déjà dans la mémoire du scientifique pour en arriver à un schéma inédit que le conscient, à lui seul, n’aurait su formuler.

CONSEIL À L’INTENTION DES ÉTUDIANTS

Avant de commencer à répondre à un examen, lisez toutes les questions qu’il renferme. Tandis que votre conscient s’affairera à formuler les réponses aux premières questions, votre subconscient travaillera à organiser ce que vous écrirez aux questions subséquentes. Procédez ainsi, et vous verrez qu’à la fin de l’examen vous serez en mesure de répondre clairement et rapidement aux dernières questions.

LES TROIS USAGES CARDINAUX DU SUBCONSCIENT

L’élaboration de solutions créatives

Einstein a dit que l’imagination est plus importante que la connaissance. Si vous cherchez une solution imaginative à un problème donné, tournez-vous vers votre subconscient! Voici quelques-uns des champs d’application possibles:

- toute forme d’expression artistique, incluant la peinture, la sculpture, la poésie, la composition musicale (paroles et musique), l’écriture (essais ou littérature), la télé et radiodiffusion;
- invention de nouveaux jeux (en ligne ou de société);
- création d’une nouvelle entreprise;
- innovation technologique ou scientifique;
- développement de nouveaux produits;
- élaboration de nouvelles théories et pratiques sociales;
- élaboration de nouvelles théories de gestion et de nouvelles façons d’obtenir un avantage concurrentiel.

Le journaliste américain David Brooks a écrit ceci au sujet du subconscient (qu’il nomme ici «inconscient»):

> Explorateur de nature, l’inconscient… soupèse instinctivement l’importance de divers facteurs au fur et à mesure où ceux-ci apparaissent. Tandis que le conscient s’empêtre dans des préoccupations spécifiques, l’inconscient s’affaire sans relâche à traiter en parallèle plusieurs niveaux d’information à la fois, à comparer les nouvelles situations aux anciens modèles ou à restructurer les éléments d’un problème jusqu’à ce qu’ils forment un tout harmonieux. Il scrute chaque impression, chaque métaphore en quête de liens, de schémas répétitifs, de similarité. Il utilise l’entière panoplie de nos outils psychologiques, allant des émotions jusqu’aux sensations physiques[16].

L’atteinte d’objectifs personnels

Les gens qui notent leurs objectifs et les révisent fréquemment ont plus de chances que les autres de les atteindre. Cela ne veut pas dire cependant que chacun de nous doit nécessairement se fixer des objectifs. Avant de vous engager sur cette voie, tenez compte de ceci:

- Les objectifs sont utiles à l'individu qui veut accomplir de grandes choses, qui veut laisser sa marque ou faire beaucoup d'argent.
- Si vous vous fixez des objectifs simplement parce que vous pensez que c'est la chose à faire, mais que vous n'êtes pas *absolument déterminé* à les réaliser, ceux-ci peuvent devenir pour vous source de tyrannie. Si vous ne nourrissez présentement aucun objectif, ne forcez pas la main du destin. Attendez. L'objectif que vous espérez se révélera à vous tôt ou tard.

Si par contre vous avez vraiment envie d'atteindre certains objectifs, sachez que c'est en mobilisant le subconscient que vous aurez le plus de chances d'y parvenir.

La tranquillité d'esprit

Pratiquement tous les êtres humains aspirent à la tranquillité d'esprit et à la sérénité. Nous rêvons tous de retrouver l'idéal primitif d'un Éden utopique dans lequel nous serions libres d'être nous-mêmes et de vivre en harmonie avec nos semblables. Le poète romantique William Wordsworth (1770-1850) considérait la nature comme partie intégrante de son être: «Je n'ai jamais pensé que le monde extérieur avait une existence propre, distincte. Je communie avec tout ce que je vois non pas comme si ces choses étaient séparées de moi, mais bien comme si elles faisaient partie de ma propre nature immatérielle[17].»

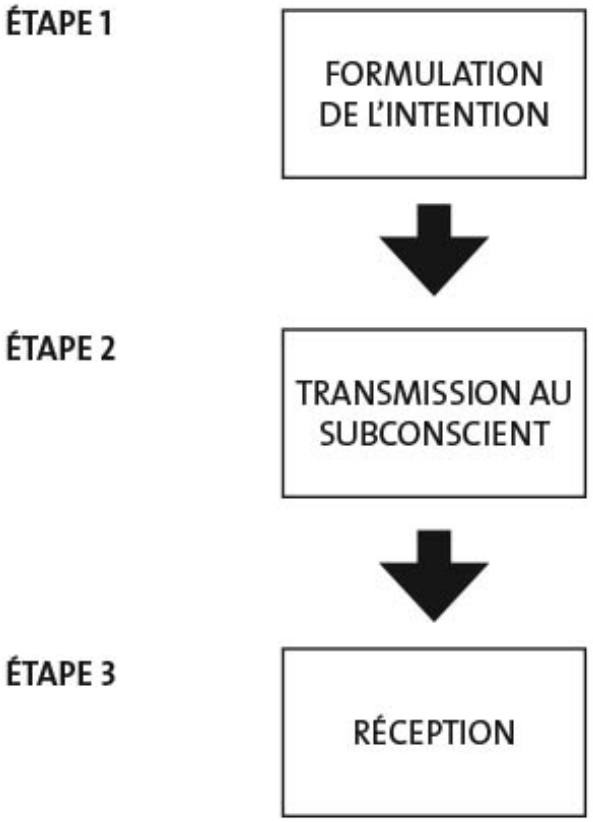
Quiconque cherche à rétablir une certaine unité entre son conscient et son inconscient, entre son esprit et celui de ses semblables, doit tendre vers la vérité et la beauté, voir au bien commun tout autant qu'à son bien-être individuel. Nos pensées nous façonnent. C'est pour cela que nous devons imprégner notre subconscient de nos pensées les plus nobles et les plus créatives, pour ensuite les amener à la surface de notre conscient. Une telle quête n'a pas nécessairement à s'inscrire dans une démarche religieuse; toutefois, elle sera bien souvent imbue d'une certaine qualité *morale*, considérant qu'elle a pour objectif de semer la paix en nous et l'harmonie autour de nous.

«Attarde-toi à ce qui est vrai, honnête, juste et pur, à toute chose convenable et de bonne réputation. S'il est une vertu, c'est de faire de ces

choses l'éloge[18].» Ce conseil issu de la Bible a du bon, peu importe que l'on soit croyant, agnostique ou athée. Pratiquez ces vertus non pas par obligation, mais parce que c'est à travers elles que vous parviendrez à vivre en paix avec les autres et avec vous-même.

COMMENT EXPLOITER SON SUBCONSCIENT

La plupart des ouvrages qui portent sur le subconscient prétendent qu'il est difficile et compliqué d'exploiter son potentiel. Je considère pour ma part qu'on peut le faire très facilement, par l'entremise d'un processus en trois étapes:



À la première étape, celle de la formulation de l'intention, vous aurez à identifier ce que vous voulez que votre subconscient fasse pour vous, puis décider de la manière dont vous lui présenterez votre requête. Il ne s'agit pas d'une tâche particulièrement compliquée, mais des trois c'est la plus difficile à accomplir puisqu'elle exige de vous un effort conscient.

À la seconde étape, vous transmettrez votre message au subconscient.

Quoi qu'en disent certains ouvrages, il s'agit là d'une tâche simple dont vous vous acquitterez très rapidement.

À la troisième étape, votre subconscient vous communiquera sa réponse. Il s'agit encore là d'une étape facile à accomplir, du moment bien sûr que vous vous mettez en état de réception et restez à l'écoute de ce que votre subconscient cherche à vous dire.

Si vous pensez qu'aux étapes 2 et 3 votre subconscient ne pourra pas réagir rapidement et efficacement, songez à toutes ces fois où vous avez réglé votre réveil pour sept heures du matin et que vous vous êtes réveillé à 6 h 59, soit moins d'une minute avant que la sonnerie ne soit déclenchée. D'après vous, à quelle partie de votre esprit devez-vous ce prodige? Sûrement pas à votre conscient puisque vous étiez endormi. Non, vous l'avez deviné, c'est votre subconscient le responsable. Bien des gens préfèrent se fier à leur subconscient plutôt qu'à un réveille-matin pour se lever. À l'heure du coucher, ils disent à leur subconscient: «Ce matin, je suis complètement réveillé à sept heures précises.» (Je vous expliquerai plus tard pourquoi il est préférable d'utiliser le temps présent quand on s'adresse à son subconscient.) Vous êtes sceptique? Alors essayez pour voir!

Les livres qui parlent du subconscient ou de la «pleine conscience» renferment souvent des instructions complexes et détaillées quant à la manière d'y accéder. Certains préconisent la méditation, d'autres l'accession à un «état alpha». Toutes ces techniques, et elles sont nombreuses, sont absolument inutiles. Les étapes 2 et 3 sont en vérité d'une simplicité désarmante. Le seul équipement dont vous avez besoin pour les réaliser, c'est votre esprit.

Étape 1: formulation de l'intention

Pour retirer le maximum de ce puissant processus mental en y investissant un minimum d'énergie, vous devez *identifier précisément ce que vous voulez accomplir*. Cela nécessitera évidemment une certaine réflexion de votre part.

Fait intéressant à noter, la manière de procéder sera différente pour chacun des trois usages cardinaux du subconscient.

Voici les règles à suivre pour *l'élaboration de solutions créatives*:

• Ne soumettez au subconscient qu'une seule idée ou un seul problème à la fois, afin qu'il puisse comprendre clairement votre requête.
• Choisissez une idée ou un problème qui vous tient réellement à cœur, un aspect de votre vie personnelle ou professionnelle que vous jugez important de régler. Il peut s'agir d'une chose que vous avez tenté sans succès de résoudre par votre conscient.
• La nature du problème que vous comptez aborder importe peu. Vous pourriez par exemple chercher à concilier travail et vie de famille, à composer les paroles d'une nouvelle chanson, à inventer un produit moins cher et plus efficace que ce qu'il y a actuellement sur le marché ou à résoudre un conflit que vous avez avec un collègue de travail, un ami ou un membre de votre famille.
• Vous devez chercher une solution qui soit bonne non pas seulement pour vous, mais pour toutes les personnes impliquées.

Voici les règles à suivre pour *l'atteinte d'objectifs personnels*:

• Choisissez un objectif qui vous tient à cœur et que vous voulez vraiment atteindre.
• En votre for intérieur, vous devez être absolument convaincu de votre capacité à atteindre cet objectif, et ce, indépendamment de ce qu'en pensent les autres. Si vous doutez de vous-même, votre subconscient ne sera pas activé.
• Formulez votre objectif de façon claire et précise.
• Vous devez être engagé émotionnellement face à votre objectif. Vous devez croire que sa réalisation contribuera à votre bonheur et à votre épanouissement.
• Imaginez-vous en train d'atteindre votre objectif. Visualisez ce moment aussi précisément que possible, en utilisant tous vos sens et en faisant de celui-ci un événement heureux. Imaginez-en tous les détails: À quoi votre vie ressemble-t-elle à ce moment-là? Quelles images et odeurs cet instant heureux évoque-t-il en vous? Comment célébrez-vous la chose, et en compagnie de qui? Imaginez en quoi l'atteinte de cet objectif transformera votre quotidien. Songez aux bienfaits qui découleront de cette réussite.

- Vous devez avoir l’impression que cet objectif est fait sur mesure pour vous, qu’il ne convient qu’à vous et à personne d’autre, qu’il est l’expression de votre destin.
- Même si vous visez un objectif s’étalant sur plusieurs années, vous devez imaginer que vous l’avez atteint maintenant, dans l’instant présent. Ainsi que je l’ai mentionné précédemment, le subconscient baigne dans un éternel présent. Il traite l’avenir et le passé comme des réalités actuelles.

  Je sais, c’est un concept difficile à saisir. Je vais tenter de mieux vous l’expliquer.

  Lorsque vous regardez un film, celui-ci a un passé et un futur, cependant cette étendue temporelle est comprimée en 90 minutes. À chaque instant, vous assistez à un moment dans la vie des personnages, sans jamais quitter votre propre présent. Maintenant, faites abstraction du fait que le visionnement s’est étendu sur 90 minutes et imaginez que vous avez vu l’ensemble du film — tout le passé, présent et futur des personnages — en un seul instant. C’est ainsi que le subconscient perçoit les choses.

  Comment le subconscient peut-il savoir que vous avez un objectif d’avenir et vous aider à atteindre cet objectif s’il ne sait même pas que l’avenir existe? Curieux procédé, je sais. Et pourtant, c’est ainsi que fonctionne le subconscient, comme si tout ce que nous avons vécu et tout ce que nous souhaitons ou imaginons de notre avenir avait lieu maintenant, simultanément, dans un même présent.

  Pour manipuler le subconscient, il faut lui présenter l’information sous une forme qu’il peut comprendre. Vous devez imaginer et sentir l’avenir comme s’il était le présent. Si vous pouviez voir le futur avec une clarté absolue, il vous semblerait aussi réel et «présent» que le présent. Le subconscient appréhende ainsi les choses. Le temps, pour lui, est statique et non une autre dimension de la réalité. Il ne fait aucune distinction entre réel et imaginaire. Je vous conseille de faire de même: si vous abordez les choses selon le point de vue du subconscient, cela vous aidera à ancrer votre avenir dans le présent et votre imaginaire, dans la réalité. Lorsque vous vous remémorez un film que vous avez vu, chaque image, chaque scène fait partie de votre présent. L’année où le film a été produit, la date où vous l’avez vu, toute cette dimension temporelle est sans importance. L’impact que ces scènes ont eu sur vous, votre capacité à les évoquer

dans votre esprit sont les seuls éléments qui subsistent, qui continuent de vivre en vous dans un éternel présent.

Voici les règles à suivre pour *l'atteinte de la tranquillité d'esprit*:

Le subconscient enregistre les choses positives que nous nous disons par rapport à nous-mêmes. Les affirmations suivantes peuvent très certainement vous aider à façonner l'avenir que vous désirez. Dites ces choses avec assurance, comme si vous y croyiez profondément:

- *Je suis reconnaissant de…*
- *Je me sens fort, généreux, joyeux, heureux, équilibré…*
- *Je suis une personne créative parce que…*
- *Mon travail est utile et important parce que…*
- *J'ai la chance de pouvoir aider les autres. (Soyez spécifique, dites qui vous aidez, quand et de quelle manière.)*
- *Je suis heureux d'être en santé.*
- *J'ai des amis que j'aime et sur qui je peux me fier.*
- *Je suis chanceux d'être en couple avec un partenaire extraordinaire. (Si vous êtes célibataire, dites*: *«Je vais bientôt rencontrer l'amour de ma vie.»)*
- *Je suis chanceux de vivre dans un si beau pays (ou de pouvoir voyager).*
- *J'ai très hâte de faire…*
- *Le livre que je suis en train de lire est très stimulant parce que…*

Et ainsi de suite.

Le «je» est important à dire. Faites des déclarations à la première personne aussi souvent que vous en avez l'occasion, même lorsque vous êtes seul, car c'est lorsqu'elles sont énoncées à voix haute que les affirmations positives fonctionnent le mieux. Ou encore lorsqu'on les consigne par écrit — dans un journal intime, par exemple.

Dans certaines cultures, un tel positivisme peut sembler excessif, voire arrogant. Je sais de quoi je parle: nous, les Britanniques, avons tendance à percevoir ce genre de discours comme un manquement à la bienséance et à la modestie. N'empêche, si vous aspirez au calme intérieur, à la sérénité, à la tranquillité d'esprit, vous devez surmonter vos réticences face au discours

positif. L'optimisme et les affirmations positives fonctionnent, je vous le garantis!

Il n'est pas mauvais d'être conscient du fait que nous jouissons d'une situation favorable, mais cela ne suffit pas. Pour atteindre un certain niveau de sérénité, il faut aussi être conscient de notre propre valeur, et ce, en dépit des défauts que nous nous imputons. Chacun de nous doit avoir l'intime certitude qu'il a quelque chose à offrir au monde, que ses intentions sont honorables, qu'il contribue à son propre mieux-être comme à celui de ses semblables. Sans ces certitudes, la vie serait bien morne. Or, personne n'a envie de vivre dans un monde maussade.

Les affirmations positives suivantes, même si elles peuvent sembler un peu ringardes de prime abord, n'en sont pas moins très efficaces:

- *Chaque jour, à tout point de vue, je vais de mieux en mieux.* (Émile Coué)
- *Imaginez-vous tel que vous désirez être.* (Harry Carpenter)
- *J'aspire à devenir la meilleure version possible de moi-même.* (Matthew Kelly)
- *Avec tous mes défauts et toutes mes qualités, je travaille à construire un monde meilleur.*
- *La beauté et la vérité sont les valeurs qui guident mon existence.*

Étape 2: transmission au subconscient

Voici trois manières toutes simples d'envoyer des messages à votre subconscient:

1. En état de relaxation
- Asseyez-vous confortablement dans un endroit tranquille, en plein air si possible.
- Détendez-vous.
- Évacuez toute pensée de votre esprit, à l'exception du message que vous comptez transmettre.
- Communiquez ce message à votre subconscient (préférablement à voix haute, mais vous pouvez aussi le faire silencieusement).

2. Durant l'exercice physique
- Commencez à pratiquer un type d'exercice que vous pourrez faire régulièrement et sans réfléchir.

• Optez pour une activité qui se fait aisément, sans trop forcer, et qui se pratique en solitaire. Je favorise moi-même la marche et le vélo.
• Avant la séance d'exercice, répétez, à voix haute ou en votre for intérieur, le message que vous désirez transmettre à votre subconscient. Répétez-le plusieurs fois durant l'exercice, puis encore une fois à la fin de votre séance.

3. Avant de dormir
• Une fois au lit, écoutez une musique reposante ou méditative. (J'écoute chaque soir le CD *El-Hadra — the Mystik Dance*, de l'étiquette allemande Edition Akasha. Cette interprétation d'une danse mystique soufie me prédispose au sommeil et favorise la communication avec mon subconscient.)
• Une minute ou deux avant de vous endormir, énoncez silencieusement ou à voix haute le message à transmettre, puis souhaitez-vous un sommeil paisible, rempli de rêves heureux.
• Répétez le message dans les secondes précédant le sommeil, afin que ce soit la dernière chose que vous direz ou penserez avant de tomber dans les bras de Morphée.

Étape 3: réception

Après avoir reçu votre requête, votre subconscient tentera de vous communiquer sa réponse. Du moment que votre esprit n'est pas agité ou concentré sur une tâche quelconque, vous saurez percevoir son message. Ainsi que je vous l'ai suggéré à l'étape 2, prenez le temps de vous détendre et de rêvasser durant la journée, ce qui vous rendra plus réceptif aux transmissions de votre subconscient.

La réponse vous viendra bien souvent durant la nuit, ou alors au matin juste avant de vous éveiller tout à fait, alors que vous flottez dans un état de demi-sommeil. Tenez crayon et papier à portée de main sur votre table de chevet, afin de pouvoir noter rapidement vos pensées avant qu'elles ne vous échappent.

CONCLUSION

Une fois que vous aurez appris à exploiter le pouvoir de votre subconscient, vous pourrez aider vos parents et amis à développer cette aptitude. Donnez

ou prêtez-leur un exemplaire de ce livre afin qu’ils puissent eux aussi en récolter les bienfaits.

QUATRIÈME PARTIE

UNE PERSPECTIVE D'AVENIR

CHAPITRE 17

LES RÉSEAUX 80/20: LA VOIE DE LA RÉUSSITE

La société du réseau va transformer l'expérience humaine de façon qualitative.
MANUEL CASTELLS, SOCIOLOGUE ESPAGNOL

Quand j'ai écrit les deux premières éditions de ce livre, j'ignorais totalement pourquoi le Principe 80/20 fonctionnait si bien. C'est à cette époque que j'ai inclus dans mon ouvrage cette citation de l'économiste Josef Steindl: «Depuis très longtemps, la loi de Pareto encombre la scène économique comme une grosse roche erratique dans un paysage; c'est une loi empirique que nul ne peut expliquer.» Je suis fier d'annoncer qu'aujourd'hui, je crois enfin avoir trouvé une explication à cette loi. Une explication qui démontre aussi pourquoi le ratio 80/20 a tant étendu son domaine d'application, affectant nos existences de curieuses et déconcertantes manières.

La réponse réside dans le pouvoir grandissant des réseaux, dont le nombre et l'influence n'ont cessé de grandir au fil des dernières décennies. Plutôt lente à l'origine, leur croissance s'est accélérée énormément à partir des années 1970. Les réseaux calquent les proportions et comportements du modèle 80/20 dans leur répartition extrêmement inéquitable des résultats, et c'est pour cela que le Principe s'applique aujourd'hui à un si grand pan de la société. La multiplication des réseaux et l'élargissement de leur influence ont entraîné une intensification des manifestations de type 80/20.

Je ne saurais trop insister sur l'importance de ce phénomène. Ainsi que le notait Manuel Castells, la société du réseau représente un changement *qualitatif* dans l'histoire de l'expérience humaine. Or, la nature de ce

changement est intimement liée à la nature du modèle 80/20. Aucune organisation ou expérience *n'est plus entièrement et caractéristiquement 80/20 que les réseaux.*

Il est devenu impératif pour nous de comprendre les réseaux, de savoir pourquoi ils continuent de gagner en importance. Quels traits typiquement 80/20 manifestent-ils? Que doit-on faire pour tourner cet état de choses à notre avantage? Si nous ne nous attardons pas à comprendre les réseaux et leur caractère «80/20», nous risquons de rester aveugles au changement le plus important qu'il nous sera donné d'observer de notre vivant, tant dans la sphère sociétale que dans celle des affaires.

QU'EST-CE QU'UN RÉSEAU?

Ex-éditeur du magazine culturel et technologique *Wired*, Kevin Kelly définissait la chose en ces mots:

> De toutes les organisations dotées de structure, le réseau est la moins structurée.

Facebook et Twitter sont des réseaux. Les organisations terroristes, les gangs criminels, les groupes politiques, les équipes de football, Internet, les Nations Unies, le cercle de vos amis et le système financier mondial en sont aussi. Presque toutes les organisations qui ont connu un succès foudroyant à partir d'un site Web ou d'une appli — des firmes telles que Google, Apple, eBay, Uber, Amazon, Netflix et Airbnb — sont des réseaux ou ont un réseau au cœur de leur écosystème.

Qu'est-ce qui différencie le réseau de l'organisation hiérarchique traditionnelle? Premièrement, cette dernière doit sa croissance *aux décisions et initiatives prises par ses dirigeants*. Cela est vrai tant des bureaucraties gouvernementales et des empires militarisés que de l'agriculture et du commerce organisé, que des usines et fabriques, et que des organismes sociaux ou financiers des 300 dernières années.

Les organisations traditionnelles ne peuvent prendre de l'expansion qu'en présence d'une planification, souvent minutieuse, issue de la haute direction, qui s'actualise ensuite par le biais de divers segments — design, production, marketing, vente, etc. Tout cela nécessite énormément d'efforts, d'argent et de main-d'œuvre, ce qui explique pourquoi ce type d'organisation met tant de temps à atteindre son niveau optimal de

profitabilité et d’influence.

Les réseaux ont un fonctionnement interne bien différent. Leur croissance ne vient pas de l’intérieur de l’organisation-mère (pour peu qu’il y en ait une), mais bien de l’extérieur. Le réseau doit sa croissance à l’activité de ses membres — qui, si le réseau a des activités commerciales, peuvent être aussi considérés comme des clients actuels ou potentiels. Le réseau croît du fait de sa dynamique interne, mais aussi parce que cette croissance est dans l’intérêt de ses membres.

Je prendrai ici en exemple un réseau dans lequel j’ai été impliqué pratiquement à ses débuts: le site Betfair fut lancé par un petit groupe de jeunes gens enthousiastes, mais inexpérimentés. Il n’aurait pas été entièrement faux de qualifier les fondateurs du site d’entrepreneurs, quoiqu’à la base ils étaient davantage des fans de pari sportif désireux de jouer sans avoir à payer le tribut de 10 p. 100 exigé par les bookmakers de la vieille école. Ce site innovateur est fondé sur un concept d’une admirable simplicité: tout membre peut parier contre un autre membre quant à l’issue de telle ou telle course hippique ou de tel ou tel match sportif, cela par le truchement d’un marché en ligne semblable au marché boursier, où les membres s’échangent des paris. Betfair s’octroie une modeste ristourne pour sa peine.

J’ai investi dans Betfair en 2001, quelques mois à peine après sa création. À ce moment-là, la compagnie était évaluée à 15 millions de livres sterling — ce qui, en dépit des apparences, n’est pas énorme. Très peu d’investisseurs remarquèrent la nouvelle entreprise, et parmi ceux qui y prêtèrent attention très peu ont cru en son succès. Mais contre toute attente, Betfair connut une croissance fulgurante qui, dans les premières années, atteignit 10, 20, 30 et parfois même 60 p. 100 *par mois*!

À quoi cette incroyable croissance était-elle due? Eh bien, je peux vous assurer qu’elle n’était pas due à une poussée du côté des ventes ou du marketing puisque la compagnie n’avait initialement investi que très peu d’efforts en ce sens. La croissance émanait en fait du réseau lui-même, des clients et utilisateurs de Betfair qui invitaient leurs amis à se joindre au réseau pour parier avec eux, pas seulement parce qu’ils aimaient le système et voulaient faire plaisir à leurs potes, mais parce qu’il était à leur avantage que le site devienne aussi gros que possible afin qu’ils puissent jouer plus souvent et placer des paris plus importants.

La valeur d’un réseau dépend de sa taille. C’est là une autre de ses principales caractéristiques. Qui plus est, l’accroissement de la valeur du réseau — valeur pour ses membres, mais aussi pour ses propriétaires et actionnaires, s’il y en a — est *géométrique* plutôt que linéaire. Vous joindriez-vous à réseau de rencontres qui compte seulement 1000 membres et couvre un territoire géographique très limité? Probablement pas. Pourquoi? Parce qu’il n’est pas assez gros.

Et si la taille de ce réseau doublait (2000 membres), sa valeur doublerait-elle aussi? Non, elle quadruplerait du fait que le nombre de permutations possibles entre ses membres passerait de 499 500 à 1 999 000[1]. C’est ce qui arriva avec Betfair: au fur et à mesure que le nombre d’utilisateurs grandissait, la valeur du réseau était multipliée de manière exponentielle. Les usagers pouvaient jouer plus souvent et avec de plus grosses sommes, notamment parce qu’ils avaient plus de chances de trouver quelqu’un pour parier en sens contraire. Les propriétaires et actionnaires de Betfair y ont aussi trouvé leur compte. En février 2016, la firme a fusionné avec Paddy Power, ce qui a porté leur valeur combinée à 7,2 milliards de livres sterling, dont 3,456 milliards en actions. Le titre vaut maintenant 230 fois ce que je l’ai payé au début.

Conjuguant les deux aspects du réseau que nous avons vus jusqu’ici, à savoir que sa croissance est la résultante de l’activité de ses membres et que l’augmentation de sa taille entraîne une augmentation exponentielle de sa valeur, nous en arrivons à une troisième conclusion: les organisations en réseau peuvent gagner de la valeur à une vitesse fulgurante, beaucoup plus rapidement que les organisations qui ne sont pas articulées autour d’un réseau. Aucune entreprise d’une nature autre n’a vu sa valeur exploser au rythme d’un Amazon, eBay, Facebook, Uber, Airbnb ou Alibaba.

Il est une quatrième et dernière raison expliquant pourquoi les réseaux prolifèrent en force et en nombre. Le carburant du réseau, c’est l’information. Les réseaux se multiplient, se font plus denses et plus influents au fur et à mesure que les technologies de l’information étendent leur rayonnement et leurs capacités. Des firmes comme Airbnb et Uber, qui fonctionnent à partir d’une appli, n’auraient jamais pu exister dans leur forme actuelle avant l’invention du téléphone intelligent.

Nous assistons donc ici à un effet en cascade, chaque innovation

technologique donnant naissance à plusieurs autres innovations non moins marquantes. Difficile de dire où cela s'arrêtera, considérant que le coût de nos outils technologiques continue de diminuer alors que leur puissance et leur performance ne cessent d'augmenter. Nous voilà véritablement entrés dans une nouvelle ère. Les règles qui régissaient la société et les affaires n'ont désormais plus cours. La donne a irrémédiablement changé, pour le meilleur comme pour le pire.

Bien que nous ayons commencé à parler des réseaux dans les années 1960, nous n'avons pas encore entièrement saisi le lien qui existe entre eux et le ratio 80/20. Afin d'élucider la question, nous explorerons deux exemples de réseaux obéissant au Principe 80/20.

INTERNET

L'univers du Web est l'exemple le plus évident de ce rapport. Le terme «cyberespace» a été inventé en 1984 par l'auteur de science-fiction William Gibson. «La science-fiction est l'outil parfait pour explorer la réalité contemporaine, d'expliquer Gibson, or, j'essayais de décrire un présent absolument inconcevable.» L'auteur définissait le cyberespace en ces mots: «C'est une hallucination consensuelle vécue simultanément dans tous les pays du monde par des milliards d'individus… Un système d'une complexité inimaginable. Des traits de lumière dardés dans l'espace non spatial de l'esprit, un fouillis sidéral et sidérant de données.»

Internet est une contrée étrange que nous parcourons sans avoir à voyager physiquement. Il a transformé nos vies sociales et professionnelles, chamboulé le monde des affaires, explosé au point d'atteindre une taille et une puissance démesurées. Sa structure démocratique permet à tous de donner leur opinion, d'étaler les détails de leur existence sur Twitter ou Facebook. Il continue de grandir parce qu'il est ouvert à tous et infiniment captivant. Internet n'exclut personne. Il nous accueille sans discrimination, nous donnant libre accès au savoir contenu dans Wikipédia et dans des millions d'articles intéressants.

Mais attention, car un paradoxe sévit aujourd'hui au cœur du cyberespace. Oui, d'un côté Internet est un espace ouvert et sans frontières; toutefois, la proportion 80/20 y est présente plus que nulle part ailleurs. Je vais vous expliquer ce que j'entends par là.

Un article de Wikipédia nous apprend qu'il y a sur Internet plus de 200

moteurs de recherche. Or, quatre d'entre eux — Google, Baidu, Bing et Yahoo — se partagent 96 p. 100 du marché. Cela signifie que 96 p. 100 des recherches lancées sur l'ensemble d'Internet passent par seulement 2 p. 100 des moteurs de recherche, et que ces 2 p. 100 monopolisent la quasi-totalité des revenus publicitaires. Nous sommes donc en présence d'un ratio de 96/2.

Google s'accapare à lui seul 66 p. 100 des recherches. Cela revient à dire qu'un moteur de recherche sur les 200 existants contrôle les deux tiers du marché, pour un rapport de 66/0,5 — nous verrons au prochain chapitre que les profits engrangés par Google par rapport à ses compétiteurs dépassent de loin ce ratio. Google est par ailleurs le moteur de prédilection sur 82 p. 100 des appareils mobiles, où il rafle 94 p. 100 des recherches. On assiste à un monopole semblable dans les sphères du commerce électronique: 75 p. 100 de *toutes* les transactions effectuées en ligne passent par le site chinois Alibaba. La proportion par rapport aux autres sites chinois, qui bien que nombreux équivalent à moins de 1 p. 100 d'Alibaba, est de 75/0.

Mais qu'en est-il de Betfair? A-t-il de sérieux compétiteurs? Non, Betfair domine lui aussi avec plus de 95 p. 100 des parts du marché. Et Facebook? Il y a plusieurs années, deux sites se disputaient l'espace des médias sociaux: MySpace, qui était le plus important, et Facebook. Maintenant il n'y en a qu'un seul, Facebook ayant assuré sa suprématie. Combien y a-t-il de sites comparables à Twitter? Aucun qui vaille la peine qu'on s'y attarde.

Parlant de Twitter, on observe au sein de ce système un déséquilibre digne de Pareto. Une étude menée par le *Silicon Valley Insider* laisse entendre que 85 p. 100 de tous les comptes sont suivis par 10 p. 100 d'individus suivant un grand nombre d'abonnés[2] — ce qui nous donne un ratio de 85/10.

Qu'arrive-t-il lorsqu'on inverse l'équation? En 2011, des chercheurs ont découvert que 20 000 twitteurs et twitteuses prolifiques attiraient plus de la moitié de tous les «suiveurs» abonnés au service. Pris ensemble, ces 20 000 twitteurs influents représentaient moins de un vingtième de 1 p. 100 de tous les twitteurs[3], ce qui équivaut à une proportion de 50/0.

Autre exemple d'entreprise axée sur une appli, Uber est elle aussi seule dans son créneau pour le moment (d'autres prétendants se sont manifestés,

mais ils occupent des segments différents du marché). Ce monopole a du bon pour les clients, qui attendent moins longtemps pour une voiture que s'il y avait une multiplicité de concurrents, de même que pour les chauffeurs qui n'ont pas à partager leur clientèle avec d'autres services. Tout cela explique en partie pourquoi Uber est si déterminé à prendre rapidement de l'expansion en s'implantant dans le plus de villes possible, cela au prix d'un investissement monstre. La compagnie agit exactement comme s'il n'y avait de place que pour une seule entreprise de son genre sous le soleil, et en cela elle n'a pas tout à fait tort. Le marché du capital-risque s'est attiré bien des critiques lorsqu'il a attribué une valeur plus élevée à Uber, une entreprise fondée en 2009, qu'à General Motors, compagnie qui existe depuis plus de 100 ans. Le fait est qu'Uber ne fabrique et ne possède pas de voitures; par conséquent, son potentiel de profitabilité est quasiment infini.

Avec une poignée de méga succès raflant tout et une pléiade d'acteurs insignifiants se divisant les restes, Internet concentre les gains de manière très pointue. Pourquoi en est-il ainsi? Président exécutif d'Alphabet, la société mère de Google, Eric Schmidt explique le phénomène en ces termes:

> J'aimerais vous dire qu'Internet a nivelé la concurrence dans la longue traîne, malheureusement ce n'est pas le cas.
> Nous sommes plutôt ici en présence d'une «loi de puissance», où l'on assiste à une très haute concentration en faveur d'une minorité, alors que la majorité doit se contenter d'un volume relativement bas. Pratiquement tous les marchés en réseau obéissent à cette loi. La traîne du Web est très intéressante; cependant, la vaste majorité des revenus reste concentrée à la tête.
> Pour tout dire, Internet va probablement mener à une concentration encore plus grande des succès et des marques. Comme il s'agit d'un médium ouvert ayant une capacité de distribution élargie, c'est le contraire qui, logiquement, devrait se passer. Mais la vérité est que la masse est toujours à la recherche d'une superstar. Et aujourd'hui cette superstar n'est plus américaine, mais internationale[4].

Les sites les plus visités du cyberespace sont comme un bar branché qui doit sa popularité au simple fait qu'il est populaire. Vous y allez parce que vous savez qu'il sera rempli à craquer et que vous y rencontrerez des tas de gens. Chacun veut être là où sont les autres. Un marché doté d'une bonne liquidité et capacité d'absorption attirera plus de membres, ce qui augmentera encore davantage sa liquidité et sa capacité d'absorption. C'est

donc la taille d’un réseau qui le rend attirant. Le gagnant rafle tout — du moins pour un temps.

Le propriétaire du bar branché ne deviendra sans doute jamais milliardaire, mais ses homologues du Web, eux, ont de bonnes chances d’atteindre ce jalon avec une rapidité étourdissante.

Internet n’est pas le seul territoire où les réseaux prédominants sont en train de devenir de plus en plus puissants. L’exemple suivant découle d’une tendance sociale importante.

LES VILLES

Depuis que les humains sont devenus sédentaires il y a de cela 10 000 ans, les cités n’ont cessé de grandir. Les villes sont aujourd’hui des réseaux d’une grande importance qui favorisent l’échange des savoirs, des cultures et des biens et services, tout en fournissant une infrastructure financière et gouvernementale. Le géopoliticien et futuriste Parag Khanna a déclaré que «la ville est le mode d’organisation sociale le plus stable que l’humanité ait développé, plus durable encore que les empires et les nations[5]».

Deux grandes tendances ont émergé depuis l’élaboration des premières cités (ce qui suit vient de moi et non de Khanna, quoique sa vision soit semblable à la mienne). La première tendance concerne l’accroissement soutenu, qui va aujourd’hui en s’accélérant, des populations urbaines. En l’an 1500, seulement 1 p. 100 de l’humanité vivait dans les villes. Cette proportion a triplé en 1800 pour passer de 3 à 7 p. 100 en 1900. Aujourd’hui, le nombre de citadins dépasse celui des non-citadins.

La montée de la richesse, qui a débuté en Europe aux alentours de l’an 1450 pour s’étendre ensuite au monde entier, est tributaire de l’augmentation des populations urbaines. À cette époque, les villes étaient des fourneaux d’idées et de commerce, de minuscules îlots de richesse piquetés à travers les vastes domaines ruraux de l’aristocratie. Elles étaient administrées par une nouvelle classe bourgeoise qui n’était ni paysanne ni aristocrate, et qui composait environ 20 p. 100 de la population urbaine — encore une fois, la proportion 80/20. Les villes existaient évidemment depuis des millénaires; néanmoins, ce n’est que vers la fin de l’ère médiévale européenne qu’elles ont véritablement commencé à s’imposer comme les moteurs de la croissance économique et des changements sociaux.

En 1500, seulement cinq villes européennes comptaient plus de 100 000 habitants. En 1600, elles étaient 14 à avoir franchi ce seuil démographique, soit: Amsterdam, Anvers, Constantinople, Lisbonne, Marseille, Messine, Milan, Moscou, Naples, Palerme, Paris, Rome, Séville et Venise. La modernité ne peut se concevoir qu'à travers l'expansion de ces métropoles. Et il n'y a bien sûr rien d'étonnant au fait que la moitié d'entre elles étaient des villes portuaires importantes.

Aujourd'hui, les 20 villes les plus riches du monde attirent à elles talents, savoir et argent. Plus des trois quarts des grandes compagnies de la planète sont basées dans ces 20 cités. Les grandes villes sont en train de devenir de plus en plus grosses et de plus en plus riches, poursuivant et précipitant la tendance amorcée en Europe en 1500.

L'expansion des villes se déroule exactement selon le modèle des réseaux:

- Les avantages d'habiter une ville se voient multipliés au fur et à mesure où celle-ci gagne en taille et en densité. Cette expansion augmente de manière exponentielle les chances qu'a chaque individu de rencontrer des personnes ayant des goûts et des connaissances complémentaires aux siens. Vivre sur un territoire urbain dense présente aussi des désavantages, dont la congestion, le stress et le coût de la vie; cependant, les effets de réseau positifs l'emportent généralement sur les effets négatifs — la preuve étant que la plupart des grandes villes continuent de grossir en dépit de ces désagréments.
- Certaines villes ne bénéficient pas d'un tel essor. Les prix locatifs modérés que l'on trouve dans des villes américaines comme La Nouvelle-Orléans ou Detroit ne sont pas un avantage, mais un symptôme de leur déclin. Dans ces cas-là aussi, le caractère sélectif du réseau est manifeste: les villes populeuses qui ont de bons réseaux deviennent encore plus grosses et dynamiques, alors que celles qui sont en déclin continuent de péricliter.
- Les grandes villes du monde sont des creusets qui soutirent aux pays et localités moins favorisés leurs éléments les plus ambitieux et talentueux. Ce phénomène d'attraction augmente la diversité de la population dans la cité d'accueil. Du coup, les opportunités s'y font plus nombreuses et l'innovation, plus foisonnante.

Dans les années 1970, de nombreux spécialistes ont prédit que les technologies de l'information inciteraient les gens à vivre à la campagne. C'était sans compter sur ces effets de réseau qui rendent les grandes villes si attrayantes. Les avantages du réseau urbain sont nombreux et ne cessent de se multiplier — les opportunités de rassemblement, de rencontres en face-à-face; la possibilité de nouer de nouveaux contacts au hasard des rencontres; et ainsi de suite. «En 2030, d'augurer Parag Khanna, plus de 70 p. 100 de la population mondiale vivra dans les villes, la plupart à moins de 80 kilomètres de la mer… Eu égard à leur concentration démographique et à leur poids économique et politique, les mégapoles côtières actuelles… sont des exemples clés de la capacité organisationnelle humaine[6].» Au cours des cinq derniers siècles, il n'y avait de meilleur moyen de s'enrichir que d'acheter des terres ou terrains dans l'enceinte d'une cité en expansion.

Une autre tendance concerne la concentration des populations dans les agglomérations de plus grande importance. Ici encore se trouvent confondus les futuristes qui ont prédit que les villes de l'ère du cyberespace seraient de taille moyenne et relativement distantes les unes des autres. Dans la mouvance de l'Histoire, les villes qui ont connu l'expansion la plus rapide sont celles qui, au début d'une période donnée, étaient les plus grosses et les plus anciennes. Ce fut le cas de Tokyo, Beijing (anciennement Pékin) et Mumbai (anciennement Bombay), et, pour les Amériques, de New York, Los Angeles et Mexico. Le Grand Tokyo métropolitain compte aujourd'hui près de 38 millions d'habitants, plus que la population entière de l'Irak ou du Canada.

Selon Parag Khanna, dans les décennies à venir, de plus en plus de villes fusionneront, comme l'ont fait Tokyo et Yokohama. Los Angeles et San Francisco pourraient un jour ne former qu'une seule et même agglomération, tout comme Boston et Washington, par exemple. L'idée peut sembler saugrenue compte tenu de la distance séparant ces métropoles, mais c'est sans compter la propension des villes à l'étalement et à l'invasion des espaces verts. N'oublions pas que l'église St. Martin-in-the-Fields, qui donne aujourd'hui sur Trafalgar Square, était sise autrefois, comme son nom l'indique, au milieu de grands champs inexploités par-delà les limites de Londres.

Khanna estime par ailleurs que le zeste d'une ville réside dans sa capacité

à attirer des populations venues d'ailleurs. «L'intensification des migrations à l'échelle mondiale entraîne, dans les cités ouvertes et connectées, une augmentation des résidents nés à l'étranger[7].» En effet, nos grandes villes affichent présentement un fort pourcentage de population née à l'étranger: Dallas, 24 p. 100; Sydney, 31 p. 100; New York et Londres, 37 p. 100; Hong Kong, 38 p. 100; et Singapour, 43 p. 100[8].

EN RÉSUMÉ

Permettez-moi, à la fin de ce long chapitre, de résumer ma pensée. Et merci de votre patience!

1. Une très petite proportion des réseaux œuvrant dans une catégorie ou marché donné contrôle la majorité des profits ou activités dans cette catégorie ou ce marché. C'est ce qui nous fait dire que les réseaux fonctionnent selon le Principe 80/20.
2. Plus un réseau devient puissant et plus ses proportions s'alignent au Principe 80/20.
3. Les réseaux et leurs membres *aspirent à un monopole axé sur une concentration des parts du marché*, sachant que ce monopole leur conférera une profondeur et une portée maximales. Plus un réseau prend de l'expansion et meilleure devient sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux exigences du marché et de sa clientèle en termes d'offre et de demande. Un grand réseau renferme davantage de permutations possibles quant aux possibilités de couplage de ses membres et détient davantage d'informations à leur sujet.
4. Il n'est pas dans l'intérêt des utilisateurs d'avoir deux ou trois réseaux de taille à peu près égale dans une même catégorie, étant donné l'instabilité que cela occasionne. C'est à travers un quasi-monopole que les membres et utilisateurs sont les mieux servis, cela jusqu'à ce que l'innovation entraîne la création d'une nouvelle catégorie qui sera elle-même éventuellement contrôlée par un très petit nombre de réseaux majeurs, voire par un seul réseau monopolistique.
5. L'influence des réseaux n'a cessé de s'amplifier depuis les années 1970, particulièrement depuis l'invention et la prolifération des transactions en ligne — une portion sans cesse grandissante de nos activités sociales et

commerciales s’effectue aujourd’hui par le biais de réseaux. La puissance et l’omniprésence de nos réseaux actuels n’ont pas simplement augmenté l’incidence du Principe 80/20, mais aussi sa proportion, rendant à toutes fins pratiques l’ancien ratio obsolète.

La proportion 80/20 est en effet en train de glisser rapidement vers un rapport de 90/10, de 95/5, et même dans certains cas de 99/1. Au prochain chapitre, nous examinerons les manifestations et conséquences de ce fléchissement.

CHAPITRE 18

DE 80/20 À 90/10

Le futur est déjà à notre porte, mais il n'est pas encore à toutes les portes.

WILLIAM GIBSON, AUTEUR
DE SCIENCE-FICTION VISIONNAIRE

Dans la première moitié des années 2000, les fabricants de téléphones mobiles ne semblaient pas pressés d'innover. Tributaires d'un marché qui s'insérait parfaitement dans l'esprit 80/20, les cinq plus grands manufacturiers — Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson et LG — se partageaient placidement 90 p. 100 des profits mondiaux grâce à une succession de produits d'une navrante prévisibilité. Leur monopole, qui s'imposait durant cette période comme une évidence, s'articule aujourd'hui bien différemment. Dix ans plus tard, les acteurs principaux, ainsi que la nature et la division des profits ne sont plus du tout les mêmes.

Un nouveau concurrent a pris d'assaut le marché en 2007 pour complètement changer la donne. Il s'agit bien sûr de la firme Apple, qui a alors introduit sa première mouture du mythique iPhone. Tel un nouveau messie faisant soudain irruption dans le temple de la téléphonie mobile, Apple a retourné sens dessus dessous les autres fabricants avant de les éconduire. En 2015, Apple pouvait se targuer d'avoir accaparé 92 p. 100 des profits dans un marché infiniment plus vaste et lucratif qu'auparavant, laissant ses concurrents se disputer les miettes — des cinq leaders initiaux, quatre affichent aujourd'hui un bilan négatif[1].

Mais si les leaders ont changé, la manière de récolter les profits a changé elle aussi. Je crois qu'il est nécessaire d'examiner cette transition, car le même scénario, décisif pour les années à venir, est en train de se répéter

dans d’autres marchés.

En bref, nous sommes passés de 80/20 à 90/10. Pourquoi? Parce que le modèle d’affaires — ou plus simplement, la manière de faire des montagnes de pognon — a changé soudainement. Toute tentative d’innovation dans une industrie donnée doit passer aujourd’hui par l’abandon de l’ancien modèle, puis par la création ou l’adhésion à un nouveau paradigme. Le marché de la téléphonie mobile existait avant le Web, mais l’avènement d’Internet a suscité un essor sans précédent du marché; aussi les fabricants de téléphones portables se sont-ils frotté les mains devant la perspective de profits faramineux. Sans compter que les utilisateurs emploieraient désormais ces appareils pour transmettre des messages et accéder au contenu en ligne, concédant aux fournisseurs de service un surplus appréciable. Malheureusement pour eux, les fabricants n’ont pas saisi toute l’ampleur du mouvement et sont restés coincés dans un univers précédant Internet.

Le modèle d’affaires qui avait cours jusqu’à récemment est celui de la «chaîne de valeur», qui se définit par une succession d’étapes allant de la conception à la mise en marché. La première étape concerne le design et l’élaboration d’un nouveau produit. Vient ensuite l’achat de matériaux et services à différents fournisseurs — dans le cas des téléphones portables, par exemple, cela serait l’achat des pièces électroniques et autres composants de l’appareil. De là, nous passons à l’étape de production (l’activité manufacturière). Les étapes subséquentes de la chaîne sont celles du marketing et de la vente, en somme, toutes les initiatives logistiques visant à placer le nouveau produit entre les mains du consommateur.

La chaîne de valeur est une filière, un pipeline rectiligne qui achemine chaque produit, de sa création à sa vente, de manière linéaire. Cette approche est typique du modèle 80/20: la majorité des profits vont à une minorité d’entreprises — pas plus de 20 p. 100 des fournisseurs — avec trois, quatre ou cinq grands gagnants.

En quoi l’entreprise en réseau diffère-t-elle de l’ancien modèle? C’est ici que les choses se compliquent. Certaines entreprises en réseau font encore usage de l’approche linéaire. Apple, par exemple, continue de développer chaque nouvelle version de son iPhone, d’acheter les matériaux bruts, de fabriquer un produit fini, puis d’assurer le marketing et la vente. Mais à l’état pur, l’entreprise en réseau s’associe à d’autres acteurs pour former un

marché qui soit profitable à toutes les parties concernées, incluant elle-même.

Steve Jobs ne cherchait pas à vendre des téléphones comme le faisait Nokia et les autres tenants de l'ancienne garde. Son but était de stimuler la création d'applications mobiles en créant un lien de communication entre développeurs et utilisateurs, un peu comme Betfair l'a fait avec des joueurs voulant parier dans des camps opposés. Les développeurs d'applis n'ont pas à recruter ou à connaître leur clientèle, Apple étant, par son iPhone, le fil conducteur entre eux.

La plateforme d'Apple est le téléphone lui-même et la propriété intellectuelle qui y est associée. Une plateforme de ce genre a la capacité de générer d'énormes profits pour ses propriétaires, tout en donnant à ceux-ci la possibilité de prescrire les règles qui la régissent. En définitive, c'est Apple qui décide quels développeurs d'applis auront accès à sa plateforme, ainsi que de la manière dont ces développeurs et les utilisateurs interagiront — Steve Jobs ne permettait par exemple pas qu'il y ait de la pornographie sur sa plateforme.

Dans l'exemple du iPhone comme dans celui de Betfair, des effets de réseau sont intervenus pour développer le marché et faire exploser les chiffres d'affaires. Et ce n'était pas la première fois que Jobs connaissait le succès grâce à une plateforme innovatrice. Avant l'iPhone, il y avait eu iTunes. En 2003, l'industrie musicale se trouvait dans une position catastrophique: l'avènement de sites pirates tel Napster et Kazaa, sur lesquels les utilisateurs payaient très peu ou pas du tout pour télécharger des chansons, a fait chuter les ventes de CD. Pris de panique, les dirigeants des compagnies de disques ont tenté sans succès de formuler une réponse unifiée à cet assaut. Puis Jobs vint à la rescousse. Lui-même un mélomane passionné, le grand ponte d'Apple insista d'entrée de jeu sur le fait que les chansons mises à télécharger gratuitement sur ces sites ne sont pas des «sources fiables». «Ces chansons sont encodées un peu n'importe comment par des enfants de sept ans» déclara-t-il, ajoutant que les titres sont souvent erronés, les pochettes d'albums manquantes et qu'il n'y a aucune fonctionnalité pour écouter des extraits avant de télécharger. «Mais le pire, conclut-il, c'est que c'est du vol. En les utilisant, vous risquez de vous attirer un mauvais karma[2].»

Déjà à son lancement, la boutique iTunes était forte d'un catalogue de 200 000 chansons, chacune étant vendue au prix modique de 99 cents. Apple avait de toute évidence réussi à convaincre un nombre suffisant d'artistes et de compagnies de se joindre à elle dans l'aventure. Sur iTunes, un téléchargement se faisait en une minute, soit une fraction des 15 minutes qu'il en fallait sur les sites de piratage. Croyant jouer d'audace, le patron d'iTunes, Eddy Cue, prédit qu'il vendrait un million de chansons en six mois. Six jours plus tard, le cap du million était déjà atteint. Et en tant que propriétaire de la plateforme, Apple engrangeait 30 p. 100 des revenus[3].

DE LINÉAIRE À RÉSEAUTIQUE

Le passage de l'approche linéaire du pipeline à celle de la plateforme a chamboulé la proportion du Principe: de 80/20, nous sommes passés à 90/10 et glissons lentement mais sûrement vers 95/5 et 99/1. Les manufacturiers qui sont restés fidèles au modèle de la chaîne de valeur — les fabricants de téléphones portables comme Nokia, par exemple — ont définitivement cédé le pas aux entreprises en réseau et à leurs plateformes. Lorsqu'une entreprise dominante passe d'une structure linéaire à une structure en réseau gravitant autour d'une plateforme, le ratio de 80/20 verse inexorablement vers 90/10 en sa faveur, pour passer éventuellement à 99/1. Infiniment plus profitable que le pipeline linéaire, la plateforme bénéficie par ailleurs de différents effets de réseau qui la portent tout naturellement vers une position monopolistique. Les fabricants, les revendeurs, les clients et utilisateurs, tout le monde veut se retrouver sur le plus gros réseau possible.

Ce passage du linéaire au réseautique promet de marquer profondément notre époque, et ce, de deux manières:

1. Les secteurs d'affaires qui comprennent des entreprises en réseau finissent habituellement en duopole ou en monopole. En l'absence de lois antitrust, les deux plus importants acteurs d'un secteur donné fusionnent tôt ou tard pour former un monopole. Dans ce nouveau paradigme d'affaires, le gagnant rafle la quasi-totalité des parts du marché qu'il occupe.
2. Quand dans un secteur donné les ratios passent de 80/20 à 90/10, 95/5 ou 99/1, le fossé séparant le leader de ses plus proches concurrents

s’accentue de manière vertigineuse. Le potentiel de revenus du troisième plus gros acteur du milieu et de ceux qui suivent frôle alors dangereusement le zéro, tout comme s’approchent du zéro leurs chances de pouvoir détrôner un jour l’entreprise dominante. Le seul espoir des prétendants au titre est d’inventer *un nouveau segment* sur lequel ils pourront régner.

Il n’y a qu’à regarder les chiffres pour comprendre le topo. Si, dans un marché donné, 20 des 100 plus importantes compagnies se partagent 80 p. 100 des profits — et admettant pour les besoins de la cause que ces profits se chiffrent à 100$ —, cela signifie que 20 entreprises gagnantes se partagent 80$, ce qui revient à 4$ par gagnant. Du côté des perdants, les 80 entreprises qui n’ont pas la cote se divisent un profit global de 20$, récoltant chacune 0,25$. Les gagnants font donc 16 fois plus d’argent que les perdants. C’est dans cette proportion que sont répartis les revenus lorsqu’on se trouve dans un ratio de 80/20.

Quand un marché bascule à 90/10, la différence entre les gagnants et les perdants prend des allures de gouffre infranchissable. Examinons encore une fois les chiffres. Les 10 gagnants harponnent 90 p. 100 des 100$ de profit, ce qui leur vaut à chacun 9$. Pour les 90 perdants, moins que des miettes: une fois les 10$ restants dispersés entre eux, les profits de chacun s’élèvent à 11,1 cents. Alors que sous le ratio 80/20 il était 16 fois plus profitable d’être gagnant, dans un environnement 90/10 ce l’est 81 fois plus!

Et lorsque 90/10 devient 95/5 puis 99/1, le gouffre entre la poignée de gagnants et la myriade de perdants semble s’étirer à l’infini. Les marchés dans lesquels règne un tel déséquilibre ne laissent aucune place aux perdants. Les gagnants, alors même qu’ils amassent des fortunes colossales, continuent de creuser l’écart.

Éclipsée dans la multiplicité et la valeur sans cesse croissante des réseaux, l’ancienne réalité 80/20 est rapidement en train de se transformer en 90/10. Arrivés à ce point, il ne sera plus possible pour nous de rétablir une juste répartition des profits dans un climat de saine concurrence, ni de combler le fossé séparant les gagnants des perdants.

Vous pensiez que le rapport 80/20 était injuste? L’univers 90/10 est si tordu qu’il en relève de la science-fiction! Vous croyez que j’exagère, que ce ne sont là que des hypothèses? Voici deux exemples qui prouvent le

contraire.

• *Amazon*. Comme vous le savez sans doute, à ses débuts Amazon vendait uniquement des livres. Après avoir rationalisé son processus d'achat, le site est devenu une plateforme à laquelle une multitude de fournisseurs et revendeurs sont venus se greffer, si bien qu'on y trouve aujourd'hui à peu près tous les produits imaginables. Ce vaste échantillonnage lui a attiré à peu de frais une vaste clientèle internationale et lui a permis de négocier de meilleurs prix auprès de ses fournisseurs, lui donnant par le fait même la capacité de vendre moins cher.

Quand Amazon met en marché un nouveau produit, elle n'a pas à défrayer les coûts de lancement qui seraient échus à tout nouveau protagoniste dans l'arène du commerce électronique. Chaque nouveau marché renforce l'avantage concurrentiel d'Amazon, un avantage désormais si marqué qu'on peut difficilement imaginer qu'elle doive un jour partager son créneau avec un éventuel rival. Bien au contraire, sa suprématie s'intensifiera, lui permettant d'augmenter ses prix tout en restant compétitive. Et tout ce pactole supplémentaire tombera directement dans ses coffres!

• *Facebook*. Bien différent d'Amazon de par sa nature, Facebook n'en jouit pas moins d'un monopole similaire. Grand manitou du marketing en ligne, Perry Marshall explique:

> Seulement dix pour cent de vos fans Facebook verront vos publications si vous ne payez pas pour les promouvoir. Dix pour cent, voilà tout ce que vous obtenez si vous ne voulez pas casquer. Et ne vous faites pas d'illusions, ce pourcentage ne va pas aller en augmentant! Bientôt ce sera huit, puis sept, puis seulement cinq pour cent. On ne se rendra jamais au zéro, mais croyez-moi, à l'avenir il faudra allonger les billets pour avoir un impact sur les médias sociaux[4].

Le scénario est-il envisageable? Imaginez combien d'argent ferait Facebook en pareil cas, et quel serait le prix à payer pour les utilisateurs.

L'ENTREPRISE EN RÉSEAU ET LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Bien que la ligne de démarcation soit souvent brouillonne, je peux vous

assurer que les concepts de réseau et de commerce en ligne sont deux choses bien différentes. Certains réseaux ne sont pas sur Internet, et certains commerces en ligne ne sont pas des réseaux.

Les entreprises en réseau existaient bien avant Internet. Les annonces classées que l'on trouve dans les journaux et les magazines en sont un exemple: plus il y a d'acheteurs et d'annonceurs et plus leur efficacité augmente. La grande force du réseau, c'est sa fluidité, sa capacité à favoriser l'interaction entre toutes sortes d'acheteurs, de vendeurs et d'utilisateurs. Certains observateurs prétendent que les modèles d'affaires basés sur plateforme ou réseau sont une invention récente. C'est faux. Un journal ou magazine qui ne contient que des petites annonces est une plateforme en soi. La revue *Auto Trader* est l'exemple parfait d'une publication qui a dominé son secteur — en l'occurrence l'achat et la vente de véhicules usagés — durant plusieurs décennies. *Auto Trader* et ses diverses déclinaisons (*Auto Hebdo* au Québec) formaient un réseau qui s'est avéré extrêmement lucratif pour ses propriétaires.

Les centres commerciaux sont eux aussi des réseaux, des platesformes permettant à acheteurs et vendeurs de se rejoindre. Et plus il y a de vendeurs et d'acheteurs dans une région ou municipalité donnée, meilleur est le rendement du centre commercial.

Les entreprises en réseau ne se retrouvent donc pas toutes sur Internet. Mais à l'opposé, y a-t-il des entreprises en ligne qui ne soient pas des réseaux?

Pour donner une réponse simple, oui, il y en a. Un casino en ligne comme celui de www.888.com, par exemple, n'affiche aucun effet de réseau et ne tend pas vers un ratio de 90/10, bien qu'il jouisse d'un succès indéniable. Nous avons bel et bien affaire ici à un pipeline: il n'y a pas de communauté de joueurs; les clients et clientes ne jouent pas les uns contre les autres; et aucune donnée n'est recueillie concernant les usagers. Qu'il y ait dix mille ou un million de joueurs sur le site du casino 888, cela ne change absolument rien du point de vue de l'utilisateur. Même si la taille du site doublait, l'expérience client et les services proposés au consommateur ne s'en trouveraient aucunement bonifiés.

Il y a cependant un autre facteur à considérer, plus modulé celui-là. Jusqu'ici nous avons divisé les entreprises linéaires et les entreprises en réseau en deux camps distincts dans le but de simplifier les choses, mais en

réalité les entreprises en réseau *ne sont pas toutes influencées au même degré par les effets de réseau*. Nous sommes ici en présence d'un spectre très large, allant d'une influence quasi inexistante à un effet très marqué.

Je vous ai déjà donné des exemples d'entreprises dans lesquelles les effets de réseau sont très présents. Betfair, le moteur de recherche Google, Facebook, Twitter, eBay, iTunes et le magasin d'applis Apple sont les plus grands réseaux dans leur genre, ce qui leur confère un avantage écrasant face à leurs concurrents. Mieux encore, les caractéristiques de leurs produits et services continuent de s'améliorer au fur et à mesure que s'étend leur hégémonie. Non seulement l'entreprise qui atteint ces sommets est-elle extrêmement profitable mais elle devient imperméable à la pression concurrentielle — du moins jusqu'à ce qu'une meilleure plateforme apparaisse sur le marché. Les entreprises qui affichent de forts effets de réseau atteignent aisément le ratio 90/10, et parviennent bien souvent à 99/1.

Il est étrange de constater qu'un réseau de prêts et emprunts monétaires comme celui du site américain Lending Club ne présente que de très faibles effets de réseau. Au premier coup d'œil, on pourrait imaginer que plus il y a de prêteurs sur leur réseau, mieux c'est pour les emprunteurs, et vice versa. Mais il y a un hic: les prêteurs indépendants d'un service comme celui du Lending Club pourraient être, et *seront* éventuellement remplacés par une ou plusieurs institutions de prêt. Du point de vue de l'individu qui emprunte, la taille du réseau n'a aucune importance tant que les taux d'intérêt restent les mêmes.

Considérons aussi l'exemple de TransferWise, un service de transfert de fonds pair à pair développé en Estonie et basé au Royaume-Uni qui offre à ses usagers la possibilité de transférer de l'argent à un destinataire dans une monnaie différente de la monnaie d'origine. L'aspect pair à pair est un peu illusoire, puisqu'au fond TransferWise ne fait que gérer des agrégats de devises — la conversion du dollar à l'euro et de l'euro au dollar, par exemple — de la manière la plus simple et efficace possible pour les usagers désireux de transférer des petites sommes d'argent. TranferWise ne doit pas son succès à l'aspect pair à pair de son réseau, mais à la simplicité de son interface. Cela dit, l'élément pair à pair favorise d'une certaine manière la croissance virale de l'entreprise: si je vous envoie de l'argent par TransferWise, je vous introduis au système, si bien que vous pourriez

décider à votre tour de l'utiliser par la suite pour transférer des fonds.

Bien que l'un accompagne souvent l'autre, l'effet viral et l'effet de réseau ne sont pas une seule et même chose. L'effet viral peut accélérer la croissance d'une entreprise, mais, contrairement à l'effet de réseau, il n'a pas pour résultante immédiate l'amélioration du produit ou service qu'offre celle-ci.

L'effet viral peut toutefois contribuer à pousser un marché par-delà le ratio 80/20, vers une concentration de 90/10. Dans un secteur donné, le plus gros joueur sera probablement celui qui bénéficiera le plus des effets viraux, notamment par un accroissement de son avantage concurrentiel et une diminution de ses coûts de production qui lui permettront d'améliorer son produit, de baisser ses prix et d'intensifier ses efforts de marketing. Bien que ces effets soient positifs, on peut tout aussi bien les appliquer aux entreprises linéaires qui sont restées attachées au modèle 80/20.

L'effet viral ne pourra jamais surpasser l'effet de réseau en intensité. Dans l'effet de réseau, le produit ou service se trouve *automatiquement bonifié* lorsque le réseau prend de l'ampleur. Le réseau dominant tirera de sa seule taille des avantages directs qui l'aideront à accentuer l'écart entre lui et ses rivaux sans avoir à fournir d'effort particulier.

La concentration des profits à laquelle nous assistons présentement n'est pas spécifiquement l'œuvre d'Internet, mais plutôt celle des entreprises en réseau. Cela dit, c'est sur Internet que l'on trouve les entreprises en réseau les plus profitables et qui accusent la croissance la plus rapide. Les entreprises en réseau sont aujourd'hui plus nombreuses et plus puissantes qu'elles ne l'étaient avant l'avènement du Web.

CONCLUSION

Se trouvent dans l'univers 90/10 trois tendances qui, s'influençant mutuellement, contribuent à la concentration des profits entre les mains d'un petit nombre d'entreprises monopolistiques:

1. La tendance vers une plus forte proportion d'activité — et particulièrement d'activités hautement lucratives — au sein des réseaux.
2. La tendance au sein des marchés contrôlés par les entreprises en réseau vers un ratio de 90/10, voire vers une concentration encore plus marquée.
3. Au fil du temps, les rapports commerciaux basculeront progressivement

en faveur de l’entité monopolistique ou quasi monopolistique. La clientèle, tant du côté des consommateurs que de celui des autres entreprises, se verra peu à peu contrainte à payer plus, permettant ainsi au réseau dominant de s’enrichir encore davantage.

COMMENT PROSPÉRER DANS LE NOUVEAU MONDE

Le meilleur conseil que je puisse vous donner, c’est de vous atteler à identifier les entreprises en réseau qui en sont aujourd’hui au stade embryonnaire mais ont un fort potentiel de croissance. Peut-être l’une d’elles est-elle destinée à devenir un chef de file dans son créneau. Et pourquoi ne pas travailler pour celle qui vous semble la plus prometteuse? Vous commenceriez au bas de l’échelle puis grandiriez avec elle, gravissant les échelons au fur et à mesure qu’elle prendra de l’ampleur. Lorsqu’une entreprise connaît une forte poussée de croissance, elle doit improviser, s’adapter et inventer de nouvelles façons de faire; les opportunités qu’elle offre sont par conséquent meilleures et plus nombreuses. Dans une économie stagnante, il y a généralement plus de talents disponibles que de postes vacants; or, c’est l’inverse qui se produit dans un contexte économique florissant. Les 20 premières personnes qui se sont jointes à Microsoft, Amazon ou Google à leurs débuts sont presque toutes multimillionnaires aujourd’hui. Certaines d’entre elles sont milliardaires. Croyez-vous que ces personnes étaient les plus intelligentes et les plus compétentes de la planète, une extraordinaire congrégation de talents arrivant par hasard au même endroit au même moment? Sans doute étaient-elles talentueuses, mais nul doute que la chance y était aussi pour quelque chose.

Sachant cela:

- Soyez à l’affût des plateformes et réseaux émergents qui viennent de faire leur apparition sur le marché. Consacrez quelques heures par semaine à l’exploration de ces nouvelles initiatives.
- Si vous acceptez un poste dans une jeune entreprise-réseau, agissez comme si vous en étiez propriétaire — ce que vous serez d’ailleurs, ne serait-ce qu’en partie, si on vous offre des options sur titres ou si vous investissez une petite somme au départ. Si l’entreprise voit sa valeur exploser, il suffit que vous en possédiez une infime fraction pour devenir

riche! Faites tout ce qui est en votre pouvoir pour favoriser la croissance de l'entreprise. Imposez-vous comme un battant, comme un élément indispensable dont l'avis est respecté.

- Si vous êtes investisseur, n'hésitez pas à orienter votre portefeuille vers des entreprises-réseau en démarrage. Injectez des capitaux avant que la valeur de la plateforme ne soit manifeste et que les autres investisseurs ne subodorent son potentiel.

Si j'avais su au début de ma carrière quel formidable potentiel de croissance ont les entreprises en réseau, je n'aurais jamais travaillé pour un autre type de compagnie. Maintenant que vous savez de quoi il retourne, oserez-vous vous lancer? Je vous le souhaite.

CHAPITRE 19

TAILLER SA PLACE DANS UN AVENIR 80/20

L’avenir 80/20 sera très excitant pour ceux et celles qui en comprendront les tenants et aboutissants. Aux autres, il semblera pour le moins déconcertant. La plupart d’entre nous ne seront pas à l’aise dans ce futur peu familier qui nous entraînera sur des sentiers inconnus. Ceux qui ont fait carrière au sein de grosses entreprises, dans un environnement de travail marqué par l’équité et la prévisibilité, auront du mal à s’acclimater à l’univers des réseaux 80/20.

Dans ce nouveau monde, l’effort sera récompensé et la main-d’œuvre, fragmentée. Les grandes réussites seront l’apanage d’une poignée de géants tout-puissants. Les réseaux informels se feront de plus en plus nombreux. Diplômes et compétences ne vaudront pas nécessairement à leurs détenteurs des emplois rémunérateurs, et la seule véritable constante sera l’insécurité. Bonheur et richesse seront accessibles à ceux et celles qui sauront tracer leur propre voie sur les sentiers de l’entrepreneuriat, s’extirpant à force de bras du bourbier de la médiocrité.

L’avenir 80/20 est paradoxal, subtil et difficile à cerner. Furtif et insaisissable, il en revient à nous de le décrire, de le définir et d’en décider. Nous le façonnerons de nos mains — les matériaux bruts sont là, à notre portée, mais le produit fini reste à assembler. Et c’est à nous de la faire. Le produit — l’avenir — que vous fabriquerez avec votre équipe ne ressemblera pas à celui que je fabriquerai avec mon équipe… et c’est parfait comme ça! Une infinité de sentiers mènent au succès et à la joie, mais encore faut-il les découvrir et en dégager les secrets. Ceux d’entre nous qui sont plus âgés ou ancrés dans leurs habitudes auront du mal à comprendre cela.

Imaginez votre avenir 80/20 telle une vaste contrée mystérieuse jusqu'ici inexplorée, inquiétante et excitante à la fois. Inexplorée parce qu'elle existe uniquement dans votre esprit et dans celui de vos plus proches collaborateurs et amis. L'avenir 80/20 a quelque chose de magique: une étincelle d'imagination et de fantaisie suffira bien souvent à l'enflammer. Et une fois la flamme attisée, tout peut faire boule de neige! D'abord imperceptible, l'avenir 80/20 prend chair dans la silhouette d'une idée nouvelle. Une idée à laquelle on s'accroche obstinément puis que l'on met à exécution dans un grand flamboiement d'intuition, de passion, de folie et de raison, sans jamais baisser les bras face à la morne réalité.

Les solutions qui fonctionnaient dans le monde 60/40 ou 65/35 de jadis ne nous permettront pas de prospérer dans les sphères du 80/20 et du 99/1. Fort heureusement, par approche diagnostique, certaines directives ont déjà été formulées pour nous aider — du moment que nous y mettons un peu d'imagination et de détermination — à naviguer dans ces eaux peu familières.

Les quatre décennies que j'ai passées à approfondir la question m'ont amené à formuler les cinq conseils suivants, qui sont à mes sens d'une importance capitale.

CONSEIL #1: TRAVAILLEZ UNIQUEMENT DANS DES RÉSEAUX

Comme je le disais au chapitre 18, le réseau, c'est l'avenir. Pour profiter pleinement du nouveau paradigme 80/20 qui s'esquisse à l'horizon, il est impératif que vous travailliez exclusivement dans des entreprises en réseau. C'est le conseil le plus précieux que je puis vous donner. L'avantage du réseau est qu'il engendre des boucles de rétroaction positives. C'est ce qui fait que les célébrités deviennent encore plus célèbres et les riches encore plus riches, que les entreprises dominantes acquièrent un monopole et que les individus dotés d'une spécialisation réussissent mieux que les travailleurs moins expérimentés.

Le réseau est l'incarnation parfaite du Principe 80/20. Bien qu'une infime minorité de compagnies soient des entreprises en réseau, ces dernières raflent la majorité des profits générés dans le monde du commerce et des affaires. Dès l'instant où vous aurez décidé de travailler uniquement dans des entreprises en réseau, vous aurez une longueur d'avance par rapport aux autres. Et cette avance ne fera que s'accentuer au fil des ans, au fur et à

mesure que se déploieront les attributs de l'univers 80/20.

Vous sentez-vous prêt à prendre votre essor? N'hésitez plus. Allez-y, plongez!

CONSEIL #2: JOIGNEZ-VOUS À UNE JEUNE ENTREPRISE EN PLEINE CROISSANCE

Vous pourriez travailler pour une entreprise en réseau bien établie telle que Google, Amazon, Facebook ou Uber, mais cela ne serait pas nécessairement judicieux d'un point de vue stratégique. Arrivant sur le tard, vous ne bénéficieriez pas chez ces géants de l'industrie des meilleures opportunités possible.

Optez plutôt pour une entreprise nouvellement créée qui connaît déjà un certain taux de croissance. Profitant d'un effet de rétroaction positif des plus intéressants, vous ferez vos premiers pas en même temps qu'elle, grandirez au rythme de sa propre expansion. Lorsqu'une entreprise en est à ses tout débuts, personne ne sait exactement comment procéder; or, cette incertitude un peu chaotique a quelque chose de très excitant. Chacun doit tester les eaux, apprendre sur le tas et prendre des risques pour trouver les meilleures façons de faire.

Car faire de l'argent est une chose, mais il faut aussi avoir du plaisir! Je ne me suis jamais autant amusé qu'en travaillant ou investissant dans une jeune entreprise en pleine croissance ainsi que je l'ai fait chez Bain & Company, LEK Consulting, Belgo, Betfair, et maintenant chez Auto1. Rien n'est plus grisant que d'évoluer au sein d'une société qui affiche une croissance de 40 à 300 p. 100 par année. Il n'est selon moi d'expérience plus gratifiante et enrichissante. Et vient un moment où l'on ne peut plus s'en passer! C'est comme une drogue, mais sans les effets secondaires désagréables. Personnellement, je suis toujours à l'affût de la perle rare, de cette petite entreprise en démarrage, encore méconnue, qui me paraît capable de doubler ses ventes à chaque année — ou plus encore.

Joignez-vous à une compagnie qui compte moins de 100 employés et dont les revenus augmentent d'au moins 30 p. 100 par année. Ou mieux encore, optez pour une entreprise de moins de 20 employés qui double chaque année son chiffre d'affaires.

CONSEIL #3: TRAVAILLEZ POUR UN PATRON 80/20

Un patron 80/20 est quelqu'un qui, consciemment ou inconsciemment, suit les préceptes du Principe 80/20. À quoi le reconnaît-on? Voici quelques-unes de ses caractéristiques:

- Il se préoccupe uniquement de choses qui ont une réelle importance aux yeux de ses clients (ou de ses patrons, s'il en a. Un vrai patron 80/20 préfère ne pas avoir de supérieur) et ne se concentre que sur quelques éléments à la fois.
- Il cherche à tracer sa propre voie.
- Il est toujours joyeux et décontracté, et manque rarement de temps. Ce n'est pas un bourreau de travail.
- Il encourage ses collaborateurs à se concentrer sur les tâches qui produisent les meilleurs résultats avec un minimum d'effort.
- Il vous félicite lorsque vous obtenez de bons résultats, mais sait aussi vous critiquer de manière constructive quand vous éprouvez des difficultés, vous suggérant au besoin de meilleures façons de faire.
- S'il a confiance en vous, il vous laissera travailler à votre guise. Il insistera sur le fait que vous ne devez pas hésiter à vous adresser à lui chaque fois que vous avez besoin de conseils ou de directives.

Un bon patron 80/20 est vu par ses employés comme un exemple à suivre. Si vous faites bien votre boulot, il n'hésitera pas à vous confier des responsabilités supplémentaires, parfois en vous déléguant des tâches importantes qui lui incombaient jusqu'alors, et il vous encouragera à faire de même avec vos subalternes. S'il décroche une promotion, il y a de fortes chances que vous soyez promu vous aussi. Et s'il passe à une autre firme, il cherchera probablement à vous emmener avec lui. Tous les individus qui ont réussi, que ce soit dans l'enseignement, le sport, les affaires ou le show-business, ont eu un patron de ce genre à un moment ou un autre de leur carrière.

Quel que soit le domaine dans lequel vous évoluez, vous constaterez *qu'il est plus facile de profiter de l'élan de quelqu'un d'autre que d'avoir à mettre soi-même les choses en mouvement*. Si vous avez un bon patron 80/20, restez un peu dans son sillage avant de chercher à voler de vos propres ailes. Laissez-vous porter par son dynamisme et son élan, et profitez du fait qu'il a commencé avant vous à faire bouger les choses.

La personne pour qui vous travaillez sera, initialement du moins, plus importante que l'emploi lui-même. Votre patron actuel est-il de type «80/20»? Si ce n'est pas le cas, changez-en au plus vite! Ce n'est que lorsque vous aurez à vos côtés un patron de cette trempe que votre carrière prendra véritablement son envol.

CONSEIL #4: EMBRASSEZ UNE IDÉE 80/20

Les entreprises qui perdurent ont généralement à leur base une idée particulière, une manière de servir leur clientèle un peu différente de celle de leurs concurrents. Les entreprises qui se démarquent vont plus loin que cela: elles partent d'une idée *totalement* différente. Qu'il s'agisse d'offrir au client des produits et services uniques en leur genre ou des prix imbattables, elles en donnent plus pour moins. C'est ce que j'appelle une «idée 80/20».

Les idées 80/20 ne sont pas exclusives au monde du commerce et des affaires. Derrière chaque grande cause et chaque mouvement social, au cœur de toute grande organisation ou institution se cache une idée de ce genre. C'est l'étincelle qui fait tout exploser, le germe qui mène à des résultats spectaculaires avec un minimum d'effort. En 1807, l'empire britannique et les États-Unis ont aboli la traite des Noirs. La Grande-Bretagne imposa une amende de 120 £ par esclave (une somme fabuleuse à l'époque) aux capitaines de navire qui continuaient de pratiquer frauduleusement ce commerce — la Marine royale britannique constitua une unité spéciale pour patrouiller la côte africaine et appréhender les contrevenants. En 1834, tous les esclaves de l'empire britannique furent affranchis. L'esclavage était une odieuse institution, terrible tant pour les esclaves eux-mêmes que pour les propriétaires qui la désapprouvaient mais étaient contraints de s'y adonner. En tant que système économique, elle était d'une pitoyable inefficacité. Les coûts encourus pour abolir l'esclavage n'étaient rien en regard des bienfaits inestimables qu'une telle abolition a apportés.

De mon vivant, j'ai été témoin de la lutte des populations noires américaines au sein du mouvement des droits civils des années 1960, et j'ai vu les Noirs sud-africains s'affranchir du joug de l'apartheid. Ces bouleversements sociaux et historiques ont contribué au bien commun de manière incalculable, sans aucun des effets négatifs prophétisés par les ségrégationnistes. La meilleure chose qu'un être humain puisse faire, c'est

de se mettre au service du bien et de la vérité en se joignant à une cause juste. Les causes de cette nature sont essentiellement «80/20» dans la mesure où elles influent de manière positive tant sur le sort des opprimés que sur celui des défenseurs et militants qui luttent contre le statu quo. Ici-bas, rien n'est plus gratifiant et satisfaisant que de se battre au nom de la justice, pour une cause dont nous connaissons les bénéficiaires.

Vous voulez vous sentir bien et contribuer au mieux-être de vos semblables? Tout au long de votre existence et de votre carrière, embrassez des idées 80/20 qui enrichiront la vie de vos clients ou concitoyens sans monopoliser pour autant vos ressources et énergies.

CONSEIL #5: TRAVAILLEZ DANS LA JOIE

L'avenir 80/20 ne sera pas un espace de conformisme. Dans ce futur 80/20, l'individu n'agit plus en périphérie: il est campé bien au centre d'un réseau dont les ramifications irradient tout autour de lui. Finis, les rôles bien définis dans lesquels nous nous glissons docilement comme de bons petits soldats! Finis les emplois permanents dans les grandes entreprises! Ceux et celles qui ont besoin de ce type de stabilité pour donner un sens à leur vie devront complètement réviser leur façon de voir les choses.

Quoi qu'en disent les psychologues industriels, il n'y a que dans l'armée et autres organisations du genre que l'individu est tenu de s'insérer dans un moule. Dans un monde 80/20, il incombera à chacun de nous d'inventer son propre moule. De procéder ainsi nous permettra de servir à la fois nos intérêts et ceux des autres, d'harmoniser ce que nous faisons à ce que nous sommes. Et ce que nous sommes et ce que nous faisons seront différents de ce que les autres font et sont.

Vous voulez accomplir davantage en y mettant moins d'effort? Alors il vous faut trouver une façon de faire qui n'appartient qu'à vous, la formule magique qui mettra en valeur tous vos talents et attributs.

Quand je dis que vous devez absolument tracer votre propre voie, je pèse mes mots. Avez-vous une idée de ce en quoi cela pourrait consister? Faites-vous chaque jour des efforts en ce sens? Bien que le livre que vous avez entre les mains prêche les bienfaits de l'individualité, je parie que bon nombre d'entre vous n'ont pas encore saisi toute l'importance de ce concept — il y a des moments où je doute de l'avoir moi-même complètement intériorisé.

Alors que dans nos sociétés et milieux de travail actuels la notion de conformité demeure à l'honneur, dans l'écosystème du futur 80/20, c'est l'individualité qui sera encouragée. L'avenir 80/20 ne récompensera pas la diplomatie, l'effort, le conformisme et les compromis. Il ne récompensera aucune de ces qualités que l'on attribue aujourd'hui aux «bons employés». L'avenir 80/20 appartiendra plutôt aux innovateurs, à tous ceux et celles qui ont des idées uniques.

Cela dit, il ne suffira pas de faire preuve d'individualité pour réussir. Si c'était le cas, tous les excentriques seraient promis à un avenir doré. Pour réussir, il faudra aussi tenir compte des besoins des autres, leur prouver la valeur des produits et services que nous leur proposerons. Peut-être l'excentricité suffit-elle dans les professions artistiques (et encore, van Gogh n'a vendu qu'un seul tableau de son vivant, et personne ne s'est pointé au cimetière de Highgate, à Londres, pour les obsèques de Karl Marx), mais dans l'univers des gens ordinaires, il revient à chacun de trouver sa façon bien à lui de produire les meilleurs résultats possible en y investissant un minimum d'énergie.

Qu'est-ce que j'entends au juste par «minimum d'énergie»? Nous savons tous ce que c'est que de consacrer nos journées entières à un projet ou un boulot qui ne nous plaît pas particulièrement. Cela draine notre énergie vitale et notre créativité, sape notre moral et nous prive de notre résilience habituelle. Dans ma mi-vingtaine, j'ai occupé un poste qui me faisait cet effet-là. C'était au Boston Consulting Group, une boîte où j'ai galéré pendant quatre interminables années. Sans blague, j'ai failli y laisser ma peau.

Et puis il y a les emplois et les projets que l'on ferait gratuitement si on en avait les moyens, ceux qui nous rendent heureux et nous donnent envie de travailler sans compter les heures. Ceux que l'on fait par passion, pour l'amour de l'art. Ces activités-là nous donnent de l'énergie au lieu de nous en soutirer.

Contrairement à ce que l'on nous dit habituellement, dans la vie ce n'est pas le temps qui nous manque, mais la joie. Quand je dis «minimum d'énergie», je veux dire: *en faisant une activité qui ne mine pas notre joie de vivre*. Quand une activité nous procure de la joie, elle nous insuffle un surplus d'énergie vitale. N'est-ce pas merveilleux! Il est donc essentiel que vous vous atteliez à des tâches que vous aimez faire et pour lesquelles les

autres sont prêts à vous donner de l'argent, de l'admiration ou de l'amour. Car effectivement, la monnaie d'échange devrait idéalement être constituée d'une combinaison de ces choses: l'argent à lui seul ne fait pas le bonheur, et on ne peut pas vivre uniquement d'amour et d'eau fraîche.

Ce n'est pas nécessairement chose facile que de trouver une activité ou un métier qui puisse à la fois nous rendre heureux, nous remplir d'énergie et donner du plaisir aux autres. C'est même parfois l'affaire de toute une vie. Certains d'entre vous savent déjà en quoi consisterait cet avenir idéal. Si ce n'est pas votre cas, posez la question à votre subconscient. En quelques heures ou quelques jours, il vous donnera la réponse que vous cherchez.

La formule 80/20 parfaite, celle qui vous permettra enfin de faire ce que vous aimez le plus dans la vie, peut s'imposer à vous à tout moment. Sachez cependant que vous ne pourrez la saisir au passage que si vous êtes dans un état d'esprit propice à la recevoir, ce qui sous-entend que vous deviez continuer de chercher une solution originale qui s'applique spécifiquement à vous. Imaginez un mantra que vous garderez bien en vue dans votre espace de vie ou de travail, quelque chose comme: TOUJOURS JE TRAVAILLE DANS LA JOIE À TROUVER MA PROPRE VOIE. C'est en cultivant votre individualité que vous parviendrez à avoir un impact positif sur le monde qui vous entoure… et que vous trouverez des solutions imaginatives qui seront profitables à votre clientèle.

L'avenir 80/20 sera exigeant, soit, mais il nous sera aussi extrêmement bénéfique puisqu'il annoncera le début d'une ère tout à fait contraire à celle de l'esclavage, l'avènement d'un monde meilleur qualitativement différent de la société industrielle qui l'aura précédé.

Créer beaucoup avec peu, en faisant plein usage de nos capacités mentales et intellectuelles, est un processus incroyablement valorisant. Un adepte du 80/20 doit avoir pour mission première de s'appuyer sur son intuition et ses connaissances personnelles pour accomplir un maximum avec un minimum d'effort, et ce, en travaillant toujours dans la joie. Les individus qui contribueront à la création de cet avenir lumineux allieront, en un parfait équilibre, individualisme et sociabilité. Puissiez-vous être de ceux-là.

CINQUIÈME PARTIE

NOUVELLES RÉFLEXIONS SUR LE PRINCIPE 80/20

CHAPITRE 20

LE YIN ET LE YANG DU PRINCIPE

Il m'a toujours fait plaisir, au fil des ans, de recevoir des courriels de lecteurs de la première édition du présent ouvrage. Aussi importantes et à certains égards encore plus stimulantes ont été les nombreuses critiques affichées sur les sites d'Amazon — il y avait, au moment où j'écris ces lignes, 200 critiques sur le seul site américain d'Amazon.com. J'ai trouvé dans ces courriels et ces critiques de nouvelles pistes de réflexion sur la nature du principe.

Certaines de ces critiques sont très sévères et, pour moi, ce sont les plus stimulantes. Les deux questions qui reviennent le plus souvent sont: «Le principe 80/20 s'applique-t-il réellement à la vie personnelle?» et «Les autres 80 p. 100 ne sont-ils pas essentiels aussi?». J'y reviendrai plus loin dans le chapitre.

Les histoires qui m'ont le plus impressionné ne sont pas celles de gens qui ont utilisé le principe 80/20 pour mieux apprécier leur travail, gagner plus d'argent ou les deux. Les récits les plus touchants sont ceux de lecteurs qui ont utilisé le principe pour se concentrer sur ce qui compte vraiment dans leur vie.

Le témoignage que je préfère est celui d'un Canadien de 50 ans, «heureux en mariage et père de trois merveilleux enfants». Darrel, un nom fictif, doit demeurer anonyme, mais je n'ai rien changé à son histoire sauf son nom. Il a fait carrière dans l'enseignement et il dirige présentement une grande commission scolaire. Il y a trois ans, il a appris qu'il souffrait d'un trouble de l'apprentissage non verbal.

> La pilule a été dure à avaler, m'a-t-il confié, mais je sais que le diagnostic est exact […] quand je prends cinq minutes pour retrouver ma voiture dans un stationnement ou que je cherche

partout un bout de papier que j'ai sous le nez ou dans la main. Je sais que le diagnostic est vrai. Cela me met dans une drôle de position, moi dont le travail consiste en grande partie à chercher des solutions pour les enfants en difficulté et qui, sans le savoir, souffre moi-même d'un trouble d'apprentissage.

[…] Je publie beaucoup […] encourageant les enseignants à devenir des leaders. Quand j'étais directeur d'école, il y avait tellement de choses que les enseignants savaient mieux faire que moi que je leur déléguais les 80 p. 100 des tâches dans lesquelles je n'excellais pas. À la fin, ils ont proposé ma candidature à un prix de leadership, que j'ai obtenu en 1999. Ils étaient loin de se douter que mon style de gestion ouvert et valorisant, bien qu'authentique, était surtout une question de nécessité.

[…] Je me rends compte que le Principe 80/20 a réellement été la raison de mon succès […] je veux aussi utiliser la philosophie 80/20 pour aider d'autres personnes qui ont des problèmes d'apprentissage à se concentrer sur les 20 p. 100 où elles excellent […] Dans un avenir pas trop éloigné, j'espère lever le voile qui m'empêche de me montrer aux autres tel que je suis réellement.

Darrel a écrit un article très touchant intitulé *Finding Power in Weakness* (*Trouver du pouvoir dans la faiblesse*) qui se veut une application novatrice du Principe 80/20. Quand nous sommes conscients de nos faiblesses, écrit-il, nous pouvons nous appuyer davantage sur nos points forts — en partie parce que nous y sommes forcés et en partie parce que nous nous rendons compte de l'écart entre nos faiblesses et les forces des autres. Nous reconnaissons notre dépendance envers les autres et, en retour, nous tentons de les aider avec les forces qui nous sont propres. En niant nos faiblesses ou en les sous-estimant, nous risquons de nous couper de nos forces et des gens qui nous entourent.

LES RÉFLEXIONS DES LECTEURS

J'aimerais partager certaines des réflexions les plus intéressantes ou amusantes que j'ai reçues de lecteurs au sujet du Principe. Mais d'abord, un commentaire de Sean F. O'Neill:

Aux États-Unis, dans les années 1920, il y avait un écrivain réputé du nom d'Edmund Wilson. C'est lui qui a fait connaître Marcel Proust aux Américains. Ses 20 p. 100 étaient l'écriture et la recherche. Voici comment il se dispensait des 80 p. 100 moins importants. Il avait l'habitude de répondre à toute demande par une carte postale à l'endos de laquelle on pouvait lire:

Edmund Wilson a le regret de vous informer qu'il lui est impossible de lire des manuscrits, d'écrire des articles ou des livres sur commande, de faire le moindre travail d'édition, de juger des concours littéraires, de donner des entrevues, des cours ou des conférences, de prononcer des discours, de participer à des congrès d'écrivains, de remplir des questionnaires, de contribuer ou de participer à des symposiums ou tables rondes, de faire connaître des manuscrits à vendre, de faire don d'exemplaires de ses livres aux bibliothèques, d'autographier des livres pour des étrangers, de permettre l'utilisation de son nom sur du papier à lettre, de

fournir des renseignements personnels et des photographies de lui-même, de donner son opinion sur des sujets littéraires ou autres.

Michael Cloud s'est concentré sur sa vie professionnelle:

J'ai procédé à une analyse 80/20 de mes activités génératrices de revenus [comme rédacteur de discours et solliciteur de fonds] et je me suis rendu compte qu'au cours de l'année précédente 89 p. 100 de mes revenus provenaient de 15 p. 100 de mes activités, soit 15 p. 100 de mon travail. J'ai délaissé les 85 p. 100 de travail qui ne généraient que 11 p. 100 de mon revenu, réduit mon temps de travail de 70 p. 100 et multiplié par deux le temps que je consacrais à mes projets rentables… et mes revenus ont doublé…
J'ai ensuite écrit à mes amis et clients un message dans lequel je les encourageais fortement à lire *Le principe 80/20* en leur promettant de rembourser le coût de l'ouvrage (25$) s'ils n'obtenaient pas des résultats extraordinaires. J'ai envoyé mon message à 107 personnes. Trente-huit d'entre elles ont acheté le livre et l'ont lu. Toutes ont affirmé avoir profité de cette lecture. Un vice-président de marketing, dont nous avons raconté l'histoire, a acheté une caisse de votre livre pour son équipe.

Il propose quatre nouvelles applications du principe:

1. Je gagne en encourageant les gens à lire votre ouvrage, à y réfléchir et à appliquer le Principe 80/20 […] imaginez les avantages si 20 p. 100 de ma communauté, de mes entreprises et de mon pays, voire 20 p. 100 de toutes les personnes sur Terre, pensaient et vivaient selon le Principe 80/20. N'aimeriez-vous pas vivre dans un monde peuplé de De Vinci, de Mozart et d'Einstein — un monde dans lequel tous se dépasseraient et donneraient le meilleur d'eux-mêmes?
2. Certaines personnes réussissent en réinventant la roue; la plupart échouent en réinventant la crevaison. Peut-être devriez-vous écrire un ouvrage sur les 20 p. 100 «toxiques» — les 20 p. 100 les plus coûteux et les plus dommageables.
3. Les bons joueurs de poker passent souvent. Comme l'écrit Larry W. Philips dans *Zen and the Art of Poker:* «Ne jouez que vos meilleures mains (entre 15 et 20 p. 100) et passez le reste du temps.»
4. Il y a dans l'ouvrage *Good to Great* de Jim Collins un chapitre — le chapitre 4, «The Hedgehog Concept» — qui est une brillante application du principe 80/20.

Terry Lee écrit de Hong Kong pour faire le lien avec la théorie du chaos:

Oui, l'univers est déséquilibré, autrement il n'y aurait peut-être pas eu de Big Bang. Je vois dans la théorie des contraintes d'Eliyahu M. Goldratt, qui se concentre sur l'amélioration ou l'exploitation des goulots d'étranglement, une formulation particulière du Principe 80/20. Il s'agit de se concentrer sur les rares causes ── habituellement une seule cause ── du goulot d'étranglement, ce qui libère énormément d'énergie.

Je pense que cette théorie des contraintes, tout comme le Principe 80/20, s'applique tant à notre travail qu'à notre vie personnelle:

- Au travail, quelle est LA contrainte qui, si elle disparaissait, vous rendrait 5, 10 ou 20 fois plus productif? Est-ce votre patron, votre peur de l'échec, votre manque de qualifications, votre indécision, l'absence d'un bon collaborateur — ou un tout autre facteur? Quelle est la contrainte qui vous empêche de vous améliorer considérablement? Si vous arriviez à le savoir, vous pourriez entreprendre une campagne pour l'éradiquer.
- Dans votre vie privée, quel est LE facteur qui vous empêche de réussir votre vie et de faire le bonheur des personnes que vous aimez? Ce pourrait être une contrainte unique primordiale. Quelle est-elle?

LE PRINCIPE 80/20 S'APPLIQUE-T-IL VRAIMENT À LA VIE PRIVÉE?

Il est remarquable que *personne* n'ait contesté la valeur du Principe 80/20 pour les affaires. Certains lecteurs ont même donné des exemples d'«entreprises» très particulières qui en ont profité. Le Dr Mark Shook est pasteur d'une église du Texas dont les fidèles sont 300 fois plus nombreux depuis qu'il utilise le Principe. Voici ce qu'il écrit:

> Vos livres sur la pensée 80/20 ont transformé ma vie. Je suis un pasteur de Cypress, au Texas. J'ai suivi les Principes 80/20 et, en deux ans et demi, notre communauté est passée de cinq fidèles qui se rencontraient dans mon salon à plus de mille cinq cents en moyenne. Nous nous appelons l'Église 80/20. Je parie que vous ne saviez pas que vous étiez un véritable guru de la croissance des églises!

Depuis lors, j'ai découvert qu'il existe une autre Église 80/20 beaucoup plus grande. Veronica Abney, administratrice de la plus grande méga Église de Chicago, m'a écrit: «Notre Église compte présentement 25 000 membres mais, avec l'aréna près du United Center, où jouent les Bulls de Chicago et Michael Jordan, j'aimerais accroître notre ministère de 25 000 à 50 000 en utilisant la méthodologie 80/20.»

Certains lecteurs ont apprécié l'application du concept de Pareto à toutes les facettes de la vie, en commençant par les affaires, bien sûr, mais en l'étendant bien au-delà, ce qui a été la grande innovation de ma réinterprétation du principe. Voici ce que m'a dit Kevin Garty, directeur de la réinstallation pour une firme de courtiers en immeubles de San Francisco:

J’ai appliqué le Principe 80/20 à pratiquement tous les aspects de ma vie et obtenu des résultats étonnants. Je peux confirmer que je me lève plus tard le matin et quitte le bureau plus tôt dans l’après-midi, tout en continuant à gagner un salaire très intéressant. Comme j’appliquais certaines facettes du Principe 80/20 depuis mon enfance en Nouvelle-Zélande, la lecture de votre ouvrage m’a confirmé dans mes convictions. J’ai davantage confiance en ma paresse, si cela a du sens!

Oui, Kevin, beaucoup de sens!

Un lecteur d’Indonésie dit que le Principe 80/20 s’applique de la même manière au travail et au reste de la vie parce que le concept repose sur la *concentration*. Choisir est important; nous ne devons faire que ce qui est important dans notre vie. C’est la raison la plus évidente pour laquelle nous pouvons accomplir davantage en en faisant moins.

J’ai lu cet ouvrage il y a presque deux ans, écrit un lecteur du Japon. J’ai appliqué ses théories aux quatre entreprises pour lesquelles je travaillais. J’ai réussi à réduire mes heures de travail de 25 p. 100 tout en conservant mon salaire original. Entre-temps, j’ai fondé ma propre entreprise. Avec le temps ainsi récupéré, je peux m’amuser à trouver de nouvelles façons de me rendre la vie plus agréable et sans souci. Il s’agit d’une approche simple pour calculer où nous gaspillons temps, argent et efforts et déterminer où concentrer ces mêmes efforts pour créer plus de temps et d’argent. Je m’apprête à appliquer la formule à mes études de japonais, à mon programme d’entraînement et à tout ce qui me passe par la tête.
Enseignez ce [80/20] à vos enfants, ajoute un lecteur, et vous augmenterez la probabilité qu’ils quittent le nid plus jeunes, car ils en auront les moyens.

Néanmoins, certains lecteurs mettent en doute l’application du principe à la vie privée.

Je ne doute pas des bonnes intentions de l’auteur, peut-on lire sur un site Amazon, mais sa tentative d’appliquer le principe 80/20 dans des domaines autres que les affaires (plus précisément aux relations personnelles) n’a pas sa place dans un ouvrage comme celui-ci et il n’aurait jamais dû aborder le sujet.

Ce lecteur a été assez gentil pour ajouter qu’une perle se cachait dans l’huître du livre — ses applications en affaires — et que cette perle «valait la peine qu’on plonge pour la trouver». Mais oubliez les trucs personnels!

Voici ce que pense un autre lecteur:

Le livre offre une évaluation bien avisée des réalités économiques et sociales des affaires. Toutefois, Koch va plus loin et tente d’extrapoler la théorie 80/20 pour l’appliquer au succès, au bonheur et à la vie en général. Si quelques-unes de ses suggestions sont valables, ses exemples deviennent de moins en moins convaincants à mesure qu’il s’éloigne du monde des affaires.

LES AUTRES 80 P. 100 NE SONT-ILS PAS ESSENTIELS AUSSI?

Beaucoup de gens se demandent s'il est réaliste ou même désirable de renoncer aux 80 p. 100 d'activités peu productrices. Voici un plaidoyer contre, gracieuseté de Chow Ching «Cornholio», probablement le plus éloquent de mes critiques[2]. Il vaut la peine de citer sa critique au complet:

> Une excellente idée, mais elle perd 20 p. 100 de ses cinq étoiles, parce que [le Principe 80/20] est aussi truffé de toutes sortes de conneries, comme des leçons moralisatrices sur la façon d'utiliser votre vie et autres domaines dans lesquels l'auteur n'a aucune compétence. Il fait entendre quelques voix discordantes et les démolit l'une après l'autre. Or, il y a une chose très importante qu'il a oublié d'inclure. Je suis un Chinois de Hong Kong. Dans notre culture cinq fois millénaire, le yin et le yang ont toujours joué un rôle, ce que l'auteur semble ignorer.
> Il vous conseille, par exemple, d'examiner votre vie pour déterminer quels sont les 20 p. 100 qui vous procurent 80 p. 100 de votre bonheur et de vous concentrer sur ces seuls 20 p. 100. Je l'ai fait il y a des années et tout n'a fait qu'empirer. La vie est un équilibre entre le travail et le jeu — vous appréciez ces 20 p. 100 d'activités yang justement parce que vous êtes libéré des 80 p. 100 d'activités yin.
> Quatre-vingt pour cent du goût d'un hamburger vient de vingt pour cent des ingrédients qui le composent — la galette de viande qu'il contient, mais si vous laissez tomber le pain, son goût domine trop — il perd de sa saveur.
> De même, votre lune de miel ou votre voyage en Europe à la fin de vos études a beau avoir été la plus belle expérience de votre vie, si vous recommencez inlassablement, en vertu du principe du rendement marginal, vous finirez par vous ennuyer.
> Le Principe 20/80 peut être appliqué au travail mais pas au jeu. Je me demande aussi si l'auteur pense que 80 p. 100 du plaisir sexuel découle des 20 p. 100 de temps entre les orgasmes (yang) et si nous ne devrions pas complètement laisser tomber les préliminaires (yin)?

Lord Carr, ancien ministre d'un portefeuille important du cabinet britannique, a aussi soulevé une inquiétude du même ordre. Il cite le cas d'un ambassadeur britannique alors en poste aux États-Unis, qui lui avait dit:

> Vous pensez peut-être que je consacre la majeure partie de mon temps à des activités triviales, comme d'interminables dîners et soirées mondaines avec les dirigeants américains. Mais ce temps n'est pas perdu. Quand les choses se corsent, je sais qui a un bon jugement et qui n'en a pas. C'est un avantage inestimable en temps de crise, si bien que le temps gaspillé ne l'était pas du tout.

Plusieurs personnes m'ont pris à partie pour des raisons semblables car elles s'inquiètent, à juste titre, que la recherche de l'efficacité — en retranchant de sa vie toutes les activités à faible rendement — ne soit stérile

à long terme. Si nous devenons obsédés par l'efficacité et ne faisons que les choses que nous pensons importantes, nous risquons d'éliminer de notre vie des activités dont nous avons besoin pour nous ressourcer et nous renouveler, tant en affaires que sur le plan sociétal.

> Que ferais-tu des parcs? me demande un de mes amis. Les parcs sont un vestige du féodalisme et pourraient faire partie des 80 p. 100 que tu éliminerais. Si nous mettons un prix sur chaque chose, ils n'ont pas droit de cité. Les parcs ne procurent aucun rendement du capital investi. Ils auraient une bien plus grande valeur si on y construisait des immeubles locatifs ou des commerces. Mais en éliminant tous les parcs, on enlaidit vraiment une ville.

Il aurait pu parler de Johannesburg, qui a de jolies banlieues mais pratiquement aucun parc ou espace vert et qui est, comme chacun le sait, l'une des villes les plus dangereuses de la planète.

Dans la même veine, certains s'inquiètent qu'en coupant tous les éléments inefficaces de notre travail et de nos vies, nous risquons de perdre notre âme, préférant la solution économique à court terme à notre héritage à long terme. Comme l'écrit Andrew Price:

> […] les pêches sont sans aucun doute plus abondantes près des côtes, qui ne constituent qu'une infime partie de la superficie des océans […] Le Principe 80/20 confirme que les côtes sont les endroits où les activités de pêche devraient être concentrées. Et la pêche côtière en est la démonstration parfaite.
> Hélas, l'exploitation a appauvri les stocks; pire encore, les riches eaux côtières sont aussi les sites de fraie, ce qui ne laisse pas suffisamment de poisson pour la capture et pour la reproduction future.
> Le message aux adeptes du Principe 80/20 est clair. Nos efforts pour nous concentrer sur les 20 p. 100 démesurément payants ne devraient pas être uniquement utilitaires, mais aussi non utilitaires. Sinon, tout risque de disparaître, comme le démontre l'exemple des pêches. Il y a aussi un autre message important. Les stocks qui donnent les meilleurs rendements (pêches ou finances) cette année ou l'espèce la plus prisée d'un écosystème au cours de la dernière décennie ne sont pas garants de l'avenir. En vérité, le monde et ses ressources ne demeurent pas constants pendant bien longtemps[3].

Les critiques de mon application du Principe 80/20 peuvent se résumer à ces trois préoccupations:

• *La crainte d'aller au plus vite.* Si nous voyons la pensée 80/20 comme un outil d'efficacité, nous pourrions devenir très efficients mais pas nécessairement très efficaces. Vite et bien vont rarement ensemble, mais à moins d'aller au fond des choses, nous n'arrivons à rien et nous n'y

trouvons aucun plaisir. Il est peut-être possible de comprendre 80 p. 100 du message d'un livre en n'en lisant que 20 p. 100, mais si l'ouvrage est suffisamment important pour nous, nous devrions vouloir le lire dans son intégralité et même nous sentir tristes de l'avoir terminé. Obtenir 80 p. 100 de résultats en ne déployant que 20 p. 100 d'efforts peut sembler une façon simpliste, matérialiste et déloyale d'envisager la vie et le travail.

- *La préoccupation au sujet de la durée.* Si le Principe 80/20 nous conduit à mettre démesurément l'accent sur ce qui fonctionne aujourd'hui, n'est-il pas dangereux que nous soyons dépassés demain? Cette préoccupation concerne tant les affaires que les autres aspects de notre vie.
- *La préoccupation au sujet de l'équilibre.* Comme le dit Chow Ching, on ne peut pas se concentrer uniquement sur les «meilleures» parties de la vie parce que sans le reste, le meilleur ne serait plus le meilleur. L'équilibre n'a aucune importance en affaires, car les progrès de l'économie dépendent de batailles que se livrent des firmes hautement spécialisées — et de ce fait, très déséquilibrées. Toutefois, l'équilibre pourrait être essentiel au bonheur humain.

LES DEUX DIMENSIONS DIFFÉRENTES DU PRINCIPE

Vos commentaires m'ont fait comprendre que le principe de Pareto comporte deux dimensions très distinctes — voire opposées.

D'une part, il y a la dimension de l'efficacité. Cette dimension s'applique aux choses que l'on veut accomplir le plus rapidement possible en déployant le moins d'effort possible. En général, est inclus dans cette catégorie tout ce qui n'a guère d'importance pour nous, sauf comme moyen pour arriver à une fin. Par exemple, si notre travail représente surtout un moyen de gagner de l'argent, parce que nous avons envie de faire autre chose avec d'autres personnes en dehors du travail — et que ce sont ces choses-là auxquelles nous tenons vraiment —, notre travail appartient clairement à la catégorie «efficacité». Nous voulons utiliser le Principe 80/20 pour exécuter notre travail rapidement et de la manière la plus productive possible pour pouvoir profiter de notre «vraie» vie. Dans ce cas, c'est *l'approche des 20 p. 100* qu'il faut privilégier. Nous nous concentrons sur les 20 p. 100 les plus productifs, en doublant par exemple le temps que nous y consacrons, et éliminons dans la mesure du possible tout ce qui

n’entre pas dans la catégorie des 20 p. 100 les plus efficaces. Si nous nous reportons à l’illustration que j’ai donnée dans le chapitre 10 sur la révolution du temps, nous devrions probablement consacrer deux jours à ces 20 p. 100 hautement productifs et passer le reste de la semaine à faire ce dont nous avons vraiment envie. Bref, nous pouvons nous attendre à augmenter la valeur de notre travail à 160 p. 100 de ce qu’elle était auparavant (nous obtenons deux lots de 80 p. 100, chacun provenant d’une journée de travail, les 20 p. 100). Quand c’est possible, nous réduisons aussi notre semaine de travail à deux jours.

La dimension de l’efficacité peut aussi s’appliquer à des domaines autres que le travail qui n’ont pas beaucoup d’importance pour nous, qui sont même des corvées. Dans cette catégorie des 20 p. 100, il y a par exemple tous les gens que nous rencontrons socialement sans en avoir vraiment envie; toutes les obligations dont nous préférerions nous passer, comme remplir notre déclaration de revenu, faire le ménage du garage, du jardinage ou toute autre tâche que nous n’arrivons pas à refiler à quelqu’un d’autre. Nous avons pour objectif de trouver les 20 p. 100 les plus importants qui nous procurent 80 p. 100 des résultats, et nous en acquitter rapidement et sans douleur.

D’autre part, il y a la dimension de la *jouissance de la vie* du Principe 80/20. Dans cette catégorie se rangent toutes les choses qui ont une véritable importance dans notre vie, que ce soit notre travail, nos relations personnelles, nos objectifs, notre passe-temps préféré ou toute activité qui nous permet de nous réaliser et dont nous serons fiers sur notre lit de mort. Quand nous nous remémorons notre vie passée et envisageons l’avenir avec sérénité, quand nous profitons du moment présent, tout ce qui nous fait chaud au cœur et nous rend heureux de vivre et d’avoir vécu entre dans cette catégorie. Les besoins que le grand psychologue industriel américain Abraham Maslow a appelés «besoins physiologiques» — nourriture, abri, besoins matériels — sont importants s’ils ne sont pas satisfaits, mais relativement peu importants une fois comblés. Dans mon jargon, les besoins physiologiques appartiennent à la catégorie de l’efficacité et requièrent une solution 20 p. 100, la solution la plus productive en regard de l’énergie investie.

Le Principe 80/20 est essentiel à la réalisation et à la valorisation de la poésie de la vie, et ce, pour deux raisons. Premièrement, le Principe peut

nous aider à définir ce qui est véritablement important pour nous. Quelles sont les quelques personnes et les rares choses qui donnent un véritable sens à notre vie? À moins d'être vraiment pauvre ou malheureux, ce ne sont ni les aspects instrumentaux de la vie ni les moyens d'arriver à une fin, comme l'argent, la notoriété, le poste de cadre ou le statut social, qui comptent. Ces choses-là vont et viennent. Ce sont des formes extérieures qui ne touchent ni notre cœur ni notre âme et ne définissent pas qui nous sommes. Aussitôt que nous avons un toit et assez à manger, ce qui compte vraiment, c'est le sentiment d'aimer et d'être aimé, l'expression de soi, la réalisation de soi *et* la relaxation, la possibilité de penser et de créer, la chance de communier avec la nature et de communiquer avec nos semblables et, par-dessus tout, rendre heureux les gens que nous aimons.

Deuxièmement, le Principe dégage toujours de l'espace et du temps pour ces merveilleuses facettes de la vie. En nous acquittant plus rapidement et plus économiquement des tâches non essentielles, en y mettant le moins d'énergie vitale possible, nous pouvons récupérer le temps, le territoire et la tranquillité pour jouir des parties essentielles de la vie. Au lieu de repousser les choses qui comptent vraiment en marge de notre vie, nous pouvons les mettre là où elles devraient être, c'est-à-dire au cœur de notre être.

S'agissant des parties essentielles de la vie, les 20 p. 100 ou moins qui définissent notre caractère unique et notre destinée individuelle, nous devrions y consacrer toute notre énergie et toute notre âme, sans compter temps, argent ou tout autre moyen d'arriver à nos fins. La dimension de ***l'efficacité*** requiert une *approche 20 p. 100*. Quand on parle de jouissance de la vie, alors c'est *l'approche 200 p. 100, 2000 p. 100 ou 2 millions p. 100*. qu'il faut privilégier. Il n'y a pas de limite à l'effort ou au temps que nous devrions consacrer à toute activité qui améliore, voire définit, notre vie.

Voici ma réponse à ces trois préoccupations.

La crainte d'aller au plus vite

C'est seulement quand on recherche l'efficacité qu'il faut aller au plus vite et faire les choses rapidement mais paresseusement. Pour tout ce qui touche à la jouissance de la vie, prenez la route la plus longue, la plus profonde ou la plus haute.

La durée

Pour utiliser le Principe à bon escient, il faut avoir une vision à long terme et être conscient des conséquences possibles de tenir pour acquis la pérennité du rapport actuel entre l'effort et la récompense. Par exemple, 10 p. 100 des clients peuvent procurer (disons) 80 p. 100 de nos profits. Si un nouveau concurrent se concentre sur ce segment de clients hyper profitables, nos profits seront de courte durée. De plus, parmi les 90 p. 100 de clients marginaux ou peu profitables peut se cacher un nouveau créneau à croissance rapide qui, bien cultivé, pourrait devenir rentable. Dans l'exemple des pêches, une trop grande concentration sur les eaux très poissonneuses, sans restrictions pour permettre aux poissons de se reproduire, a mené au désastre.

Dans les autres aspects de la vie sur lesquels nous voulons nous concentrer, nous devons aussi faire preuve d'intelligence et de vision à long terme. Les compétences et les relations requièrent qu'on s'y investisse. Il faut être sélectif dans la définition des habiletés et des amis qui comptent vraiment, puis consacrer du temps et des trésors de patience à jeter les bases d'un engagement à vie. Pas question d'aller au plus vite, pas de satisfaction instantanée non plus! Nous aurions tort de travailler pour travailler ou pour amasser des richesses en faisant un métier qui nous déplaît, mais nous avons toutes les raisons de prendre la résolution de travailler sans relâche à acquérir des compétences ou à établir des relations qui changeront notre vie, l'enrichiront et la rendront plus agréable.

Équilibre

Doit-on être équilibré ou déséquilibré? Les deux. Il faut être déséquilibré pour tout ce qui concerne l'efficacité, toutes les choses qui n'ont pas une influence critique sur notre situation dans le monde. Il faut l'être aussi, d'une certaine façon, au sujet de la jouissance de la vie, en ciblant soigneusement les rares activités ou relations qui ont la plus grande valeur ou le plus grand potentiel pour nous. Toutefois, pour bien jouir de la vie, il faut un équilibre entre le travail et les loisirs, entre les projets individuels et collectifs, entre le temps pour soi et le temps pour les autres, entre la jouissance du moment présent et l'investissement dans l'avenir. Nous pouvons trouver le bon équilibre yin et yang dans cette catégorie. S'il en était autrement, nous ne trouverions jamais de gens qui aiment leur travail

et leurs loisirs et qui sont heureux parce que, où qu'ils soient, ils aiment ce qu'ils font et ils font ce qu'ils aiment.

La figure 40 illustre les deux dimensions du principe et l'approche qui convient à chacune.

Une fois que nous avons classé les différentes parties de notre vie dans chacune des catégories, nous pouvons dessiner le tableau de manière à en refléter les proportions relatives. Dans la figure 42, les éléments concernant l'efficacité ont été comprimés pour ne consommer que 20 p. 100 de notre temps. Les 20 p. 100 qui touchent la jouissance de la vie se trouvent ainsi à occuper 80 p. 100 de notre vie.

Le travail peut appartenir à l'une ou l'autre des catégories. Il y a certainement des aspects de votre travail qui appartiennent à chacune. Le truc consiste à délaisser graduellement les aspects qui vous plaisent moins et à vous concentrer sur ceux qui vous comblent davantage, jusqu'à ce que vous atteigniez un état où votre travail vous procure plus de plaisir que vos loisirs.

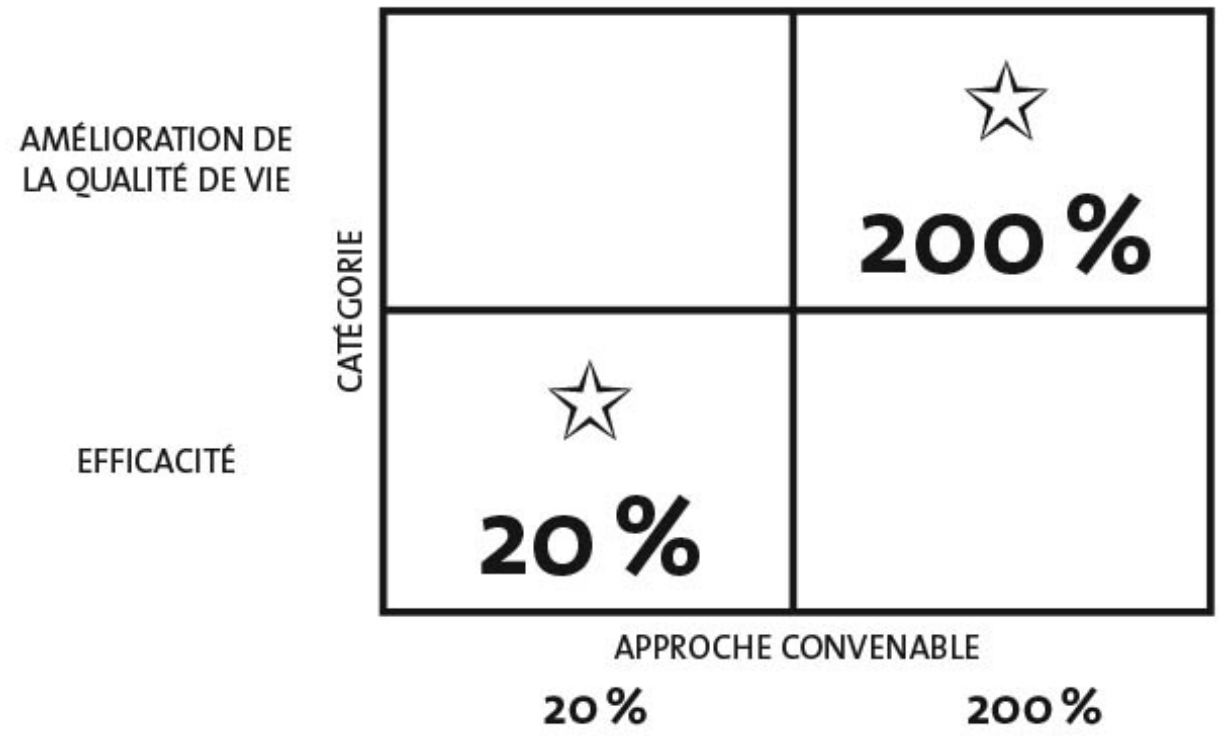


FIGURE 40 Temps et énergie accordés à la jouissance du moment

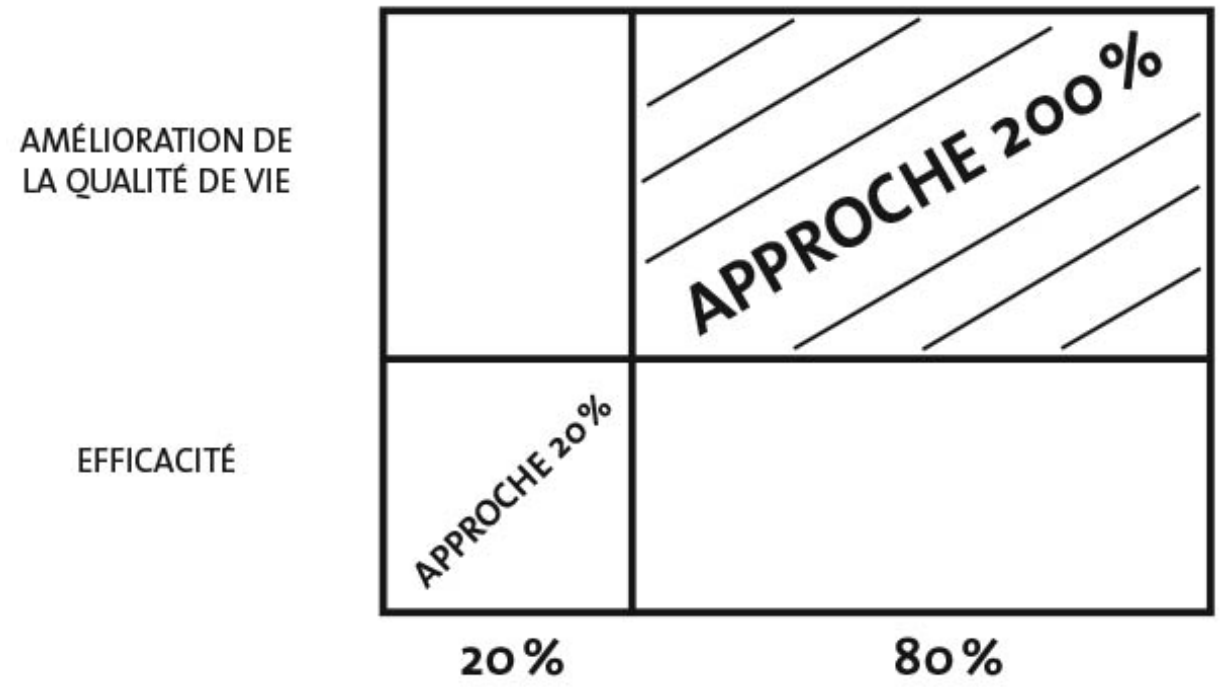


FIGURE 41 Nouvelles proportions de temps et d'énergie
(% du nouveau total)

La vie en dehors du travail peut aussi appartenir aux deux catégories. La réponse est la même. Consacrez de moins en moins d'énergie aux activités dans la catégorie de l'efficacité et de plus en plus à celles qui vous permettront de mieux jouir de la vie.

Demandez-vous quelle serait la proportion entre le travail et les loisirs si vous aviez la possibilité de consacrer votre temps à ce qui compte vraiment pour vous. Quel serait le rapport entre les deux? La plupart des gens qui ont répondu à cette question me disent qu'ils diviseraient leur temps à parts égales entre le travail et les loisirs, chacun ayant une définition personnelle du travail, qui n'est pas nécessairement rémunéré. Ceux qui ont adopté le Principe affirment que la ligne entre le travail et les autres activités devient plus floue.

Dans ce sens, le yin et le yang de la vie est ré-établi. Bien que le Principe 80/20 comporte deux dimensions apparemment opposées — efficacité et jouissance de la vie —, celles-ci sont parfaitement complémentaires et inextricablement liées. L'efficacité nous donne l'espace dont nous avons besoin pour mieux jouir de la vie. Dans les deux cas, il faut savoir ce qui nous procure les résultats recherchés et ce qui a de la valeur pour nous.

Quand il s’agit d’efficacité et de jouissance de la vie, la réponse n’est jamais qu’une petite partie du tout. Nous avançons toujours par soustraction et par concentration. De même, la philosophie 80/20 est stérile si elle a l’efficacité pour seul but. Il n’y a pas de raison de devenir plus efficace ou plus riche à moins d’avoir un autre objectif en tête, la véritable aspiration de l’être. Ceux qui tiennent à restreindre à nouveau le Principe 80/20 au «travail» n’ont vraiment pas compris.

Permettez-moi de vous donner un exemple tiré de ma propre vie. Chaque fois que je suis à Londres ou dans le sud de l’Espagne, je fais tous les jours une promenade en vélo d’une ou deux heures. Il s’agit vraiment pour moi d’une activité qui rehausse ma qualité de vie: c’est un exercice merveilleux, je roule dans de magnifiques paysages (Richmond Park et ses cerfs ou les montagnes d’Espagne) et je laisse mes pensées vagabonder. Il m’arrive souvent d’avoir de bonnes idées pendant ma promenade. Mais elle n’est pas sans effort. Je dirais qu’environ 10 p. 100 du trajet dans Richmond Park et 15 p. 100 en Espagne sont très escarpés — ce qui me permet d’augmenter mon rythme cardiaque au maximum et me procure plus de 80 p. 100 des bienfaits de l’exercice. Je ne suis pas un fanatique du cyclisme et je n’aime pas particulièrement les côtes — je suis le plus heureux quand je peux descendre à toute vitesse de l’autre côté. Mais je ne choisirais pas une route plate pour autant. Les collines, bien que désagréables à certains égards, ajoutent à la grandeur du paysage et me fournissent l’activité yin qui me fait apprécier le yang de la descente et des terrains unis.

Je peux vous affirmer par expérience personnelle, et celle-ci est confirmée par le témoignage de centaines de lecteurs, qu’il est possible de renverser les proportions des activités yin (stressantes et sans intérêt) et yang (principalement agréables) en faveur de ces dernières. Nous ne souhaitons évidemment pas répéter inlassablement la même lune de miel et le même voyage en Europe. Nous trouvons de nouveaux moyens de nous détendre. D’ailleurs, nous ne voulons pas nécessairement nous détendre tout le temps. Nous voulons faire de l’exercice, développer nos talents et nos compétences, réfléchir, nous mettre à l’épreuve, aider notre prochain, découvrir des relations de toutes sortes. Nous ne voulons pas devenir des obsédés de l’efficacité, mais nous souhaitons nous acquitter le plus facilement et le plus rapidement possible des activités qui ne nous procurent pas beaucoup de plaisir. Bref, nous voulons un hamburger de meilleure

qualité et un pain délicieux auxquels nous ajoutons les condiments les plus exquis.

ASSUMEZ LA RESPONSABILITÉ DE VOS PROGRÈS

Laissez de côté votre scepticisme et votre pessimisme. Ces traits de caractère, comme leurs opposés, font que ce que l'on redoute le plus se réalise. Recouvrez votre foi dans le progrès. Comprenez que le futur est déjà là: dans les quelques exemples éloquents déjà donnés, dans l'agroalimentaire, dans l'industrie, dans les services, dans l'éducation, dans l'intelligence artificielle, dans la science médicale, dans la physique et en fait dans toutes les sciences, et même dans les expériences sociales et politiques, où des cibles naguère inimaginables ont été atteintes et dépassées, et où les nouvelles cibles continuent de se succéder. Rappelez-vous le Principe 80/20. Le progrès vient toujours d'une minorité de personnes et de ressources organisées qui prouvent que ce qui était autrefois accepté comme plafond de performance peut devenir un seuil de performance pour quiconque. Le progrès requiert des élites, mais des élites qui ne vivent que pour la gloire et pour le service de la société, qui sont déterminées à mettre leurs précieux talents à la disposition de tous. Le progrès dépend de la diffusion d'information sur les réussites exceptionnelles et sur les expériences probantes, de la destruction des structures érigées par les nombreux groupes d'intérêt particulier, de l'exigence que chacun ait accès au niveau de vie de la minorité privilégiée. Par-dessus tout, comme l'a dit George Bernard Shaw, «tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable»; nous devons être déraisonnables dans nos attentes et exigences. Dans quelque domaine que ce soit, nous devons rechercher les 20 p. 100 qui produisent les 80 p. 100 et nous servir des faits que nous découvrons pour exiger une multiplication de tout ce à quoi nous attachons de la valeur. Puisque nous désirons toujours plus que ce que nous avons, le progrès requiert que nous disposions de tout ce que la minorité a réussi à avoir et que nous fassions en sorte que cela devienne la norme minimale pour tous.

Ce qu'il y a de merveilleux avec le Principe 80/20, c'est que vous n'êtes pas obligé d'attendre les autres. Vous pouvez déjà commencer à l'appliquer dans votre vie professionnelle et dans votre vie personnelle. Vous pouvez prendre vos propres petits fragments de grande réussite, de bonheur et de

service aux autres et leur accorder beaucoup plus de place dans votre vie. Vous pouvez multiplier vos grands moments de bonheur et éliminer la plupart de vos moments désagréables. Vous pouvez identifier la masse d'activités inutiles et à faible valeur et commencer à vous en soulager. Vous pouvez isoler les parties de votre caractère, de votre style de travail, de votre style de vie et de vos relations qui, mesurées à l'aune du temps ou de l'énergie qu'elles requièrent, créent pour vous plus de valeur que les autres. Une fois qu'elles seront isolées, vous pourrez, avec courage et détermination, les multiplier. Vous pouvez devenir un être humain meilleur, plus utile et plus heureux. Et vous pouvez aider les autres à faire de même.

NOTES ET RÉFÉRENCES

CHAPITRE 1

1. Steindl, Josef, Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law, Charles Griffin, Londres, 1965, p. 18.

2. Des recherches poussées indiquent que, parmi les textes faisant référence au Principe 80/20 (généralement appelé Règle 80/20), un très grand nombre d'articles courts ont été écrits, mais aucun livre. Si un ouvrage sur le Principe 80/20 existe, fût-ce sous forme de thèse universitaire non publiée, le lecteur voudra bien m'en informer. Il est un ouvrage qui, bien que ne portant pas sur le Principe 80/20, n'en souligne pas moins l'importance. Dans l'introduction de ce livre, The 20% Solution (John Wiley, Chichester, 1995), John J. Cotter conseille ceci à son lecteur: «Trouvez les 20 p. 100 de ce que vous faites qui contribueront le plus à votre réussite future, puis concentrez-y votre temps et votre énergie.» (p. xix) Cotter mentionne Pareto au passage (p. xxi), mais ni le nom de Pareto ni le Principe 80/20 (sous quelque appellation que ce soit) n'est mentionné ailleurs que dans l'introduction; le nom de Pareto ne figure même pas dans l'index. Comme beaucoup d'auteurs, Cotter commet un anachronisme lorsqu'il attribue la formule 80/20 à Pareto: «Il y a un siècle, Vilfredo Pareto, économiste d'origine française, observa que, dans la plupart des situations, 20 p. 100 des facteurs entraînent 80 p. 100 des effets (c'est-à-dire qu'une entreprise tire 80 p. 100 de ses profits de 20 p. 100 de sa clientèle). Il appela ce phénomène "loi de Pareto".» (p. xxi) En réalité, Pareto n'a jamais utilisé l'expression 80/20, ni aucune autre du genre. Ce qu'il appelait sa «loi» était en fait une formule mathématique (voir la note 4 ci-dessous) assez éloignée (tout en en étant la source première) du Principe 80/20 tel qu'on le connaît aujourd'hui.

3. «Living with the Car», The Economist, 22 juin 1996, p. 8.

4. Pareto, Vilfredo, Cours d'économie politique, Université de Lausanne, 1896-1897. Malgré le mythe, Pareto n'a pas utilisé l'expression 80/20, ni dans ses écrits consacrés à la disparité des revenus, ni ailleurs. Il n'a même pas fait la simple observation que 80 p. 100 des revenus étaient gagnés par 20 p. 100 de la main-d'œuvre, bien que cette conclusion eût pu être tirée de ses calculs complexes. Ce que Pareto a découvert — et qui les a enthousiasmés lui et ses disciples —, c'est l'existence d'une relation constante entre le nombre de personnes touchant les revenus

les plus élevés et le pourcentage des revenus totaux encaissés par ces personnes, relation qui obéissait à un modèle logarithmique régulier et qui donnait la même courbe, quels que soient la période ou le pays étudiés.

Voici la formule. N représente le nombre de personnes touchant un revenu plus élevé que x, A et m sont des constantes. Pareto a découvert que: log N = log A + m log x.

5. Nous insistons sur le fait que cette simplification n'a pas été faite par Pareto ni, hélas!, par aucun de ses disciples pendant plus d'une génération. Elle est toutefois logiquement déduite de sa méthode et beaucoup plus facile à comprendre que toutes les explications qu'a pu donner Pareto.

6. L'université Harvard, en particulier, semble avoir été un foyer d'appréciation de Pareto. Outre l'influence exercée par Zipf sur la philologie, la faculté d'économie manifestait une appréciation enthousiaste de la «loi de Pareto». Pour trouver la meilleure explication de ce fait, lire l'article publié par Vilfredo Pareto dans le Quarterly Journal of Economics, vol. 68, nº 2, mai 1949 (President and Fellows of Harvard College).

7. Paul Klugman donne une excellente explication de la loi de Zipf dans The Self-Organizing Economy (Blackwell, Cambridge, MA, 1996), à la page 39.

8. Juran, Joseph Moses, Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 1951, pp. 38-39. Il s'agit de la première édition, qui ne comptait que 750 pages comparativement à l'édition actuelle de plus de 2000 pages. Même si Juran mentionne spécifiquement le principe de Pareto et en distille le sens avec justesse, on ne trouve pas dans la première édition l'expression 80/20.

9. Paul Klugman, op. cit., note 7.

10. Gladwell, Malcom, «The Tipping Point», New Yorker, 3 juin 1996.

11. Malcom Gladwell, ibid.

12. Gleik, James, Chaos: Making a New Science, Little Brown, New York, 1987.

13. Voir W. Brian Arthus, «Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events», Economic Journal, vol. 99, mars 1989, pp. 166-131.

14. «Chaos theory explodes Hollywood hype», Independent on Sunday, 30 mars 1997.

15. George Bernard Shaw, cité par John Adair dans Effective Innovation, Pan Books, Londres, 1996, p. 169.

16. Cité par James Gleik, op. cit., note 12.

CHAPITRE 2

1. Calcul de l'auteur fondé sur Meadows, Donella H.; Dennis L. Meadows; et Jorgen Randers, Beyond the Limits, Earthscan, Londres, 1992, p. 66f.

2. Calcul de l'auteur fondé sur Brown, Lester R.; Christopher Flavin; et Hal Kane, Earthscan, Londres, 1992, p. 111, qui se sont eux-mêmes basés sur Sprout, Ronald V. A., et James Weaver, «International Distribution of Income: 1960-1987», Working Paper, nº 159, Department of Economics, American University, Washington DC, mai 1991.

3. «Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological», Health Care Strategic Management, 1er septembre 1995.
4. Gladwell, Malcolm, «The science of shopping», New Yorker, 4 novembre 1996.
5. Corrigan, Mary, et Gary Kauppila, Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators, William Blair & Co., Chicago, 1996.

CHAPITRE 3

1. Juran, Joseph Moses, op. cit. (voir chapitre 1, note 8), pp. 20-21.
2. Recardo, Ronald J., «Strategic quality management: turning the spotlight on strategies as well as tactical issues», National Productivity Review, 22 mars 1994.
3. Von Daehne, Niklas, «The new turnaround», Success, 1er avril 1994.
4. Lowry, David, «Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prize-winning Ford Electronics», National Productivity Review, 22 mars 1993.
5. Pinnell, Terry, «Corporate change made easier», PC User, 10 août 1994.
6. Nagel, James R., «TQM and the Pentagon», Industrial Engineering, 1er décembre 1994.
7. Vandersluis, Chris, «Poor planning can sabotage implementation», Computing Canada, 25 mai 1994.
8. Wilson, Steve, «Newton: bringing AI out of the ivory tower», AI Expert, 1er février 1994.
9. Holtzman, Jeff, «And then there were none», Electronic Now, 1er juillet 1994.
10. «Software developers create modular applications that include low prices and core functions», MacWeek, 17 janvier 1994.
11. Quint, Barbara, «What's your problem?», Information Today, 1er janvier 1995.
12. Voir Koch, Richard, et Ian Godden, Managing Without Management, Nicholas Brealy, Londres, 1996, plus particulièrement le chapitre 6, pp. 96-109.
13. Drucker, Peter, Managing in a Time of Great Change, Butterworth-Heinemann, Londres, 1995, p. 96f.
14. Koch, Richard, et Ian Godden, op. cit. (voir note 12); voir le chapitre 6 et la page 159.

CHAPITRE 5

1. Ford, Henry, Ford on Management, introduction de Ronnie Lessem, Blackwell, Oxford, 1991, pp. 10, 141 et 148. Il s'agit d'une réédition de deux ouvrages de Henry Ford: My Life and Work (1922) et My Philosophy of Industry (1929).
2. Rommel, Gunter, Simplicity Wins, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1996.
3. Elliott, George, Ronald G. Evans et Bruce Gardiner, «Managing cost: transatlantic lessons», Management Review, juin 1996.
4. Koch, Richard et Ian Godden, op. cit. (voir chapitre 3, note 12).
5. Casper, Carol, «Wholesale changes», U.S. Distribution Journal, 15 mars 1994.

6. Compton, Ted R., «Using activity-based costing in your organization», Journal of Systems Management, 1er mars 1994.

CHAPITRE 6

1. Manaktala, Vin, «Marketing: the seven deadly sins», Journal of Accountancy, 1er septembre 1994.
2. Il est facile d'oublier la transformation délibérée et réussie de la société qui a été provoquée par l'idéalisme et l'habileté de quelques industriels notoires du début du siècle, tenants de l'argument de «la corne d'abondance», selon lequel la pauvreté, même si elle était répandue, pouvait être enrayée. Par exemple, voici ce que dit Ford: «Le devoir d'enrayer les formes de pauvreté et de misère les plus désastreuses est facile à assumer. Les ressources de la planète sont telles qu'il peut y avoir amplement de nourriture, de vêtements, de travail et de loisirs pour tous.» Voir Ford, Henry, Ford on Management, introduction de Ronnie Lessem, Blackwell, Oxford, 1991, pp. 10, 141 et 148. Je remercie Ivan Alexander de m'avoir montré le manuscrit de son nouveau livre (The Civilized Market, Capstone, Oxford, 1997), dont le premier chapitre présente l'argument précédent et beaucoup d'autres que je lui ai empruntés (voir note 3).
3. Voir Alexander, Ivan, The Civilized Market, Capstone, Oxford, 1997.
4. Cité par Michael Slezak dans «Drawing fine lines in lipsticks», Supermarket News, 11 mars 1994.
5. Stevens, Mark, «Take a good look at company blind spots», Star-Tribune (Twin Cities), 7 novembre 1994.
6. Harrison, John S., «Can mid-sized LEC's succeed in tomorrow's competitive marketplace?», Telephony, 17 janvier 1994.
7. Trumfio, Ginger, «Relationship builders: contract management», Sales & Marketing Management, 1er février 1995.
8. Zbar, Jeffrey D., «Credit card campaign highlights restaurants», Sun-Sentinel (Fort Lauderdale), 10 octobre 1994.
9. Petrozzello, Donna, «A tale of two stations», Broadcasting & Cable, 4 septembre 1995.
10. Selon Dan Sullivan, consultant auprès de compagnies d'assurances, cité par Sidney A. Friedman dans «Building a super agency of the future», National Underwriter Life and Health, 27 mars 1995.
11. Un grand nombre d'articles portant sur les activités ou les industries particulières le prouvent. Par exemple, voir Majeskti, Brian T., «The scarcity of quality sales employees», The Music Trades, 1er novembre 1994.
12. Mackay, Harvey, «We sometimes lose sight of how success is gained», The Sacramento Bee, 6 novembre 1995.
13. «How much do salespeople make», The Music Trades, 1er novembre 1994.
14. Sanders, Robert E., «The Pareto principle, its use and abuse», Journal of Consumer Marketing, 4, no 1, hiver 1987, pp. 47-50.

CHAPITRE 7

1. Suskind, Peter B., «Warehouse operations: don’t leave well alone», IIE Solutions, 1er août 1995.
2. Forger, Gary, «How more data + less handling = smart warehousing», Modern Materials Handling, 1er avril 1994.
3. Field, Robin, «Branded consumer products», dans The Global Guide to Investing, James Morton éd., FT/Pitman, Londres, 1995, p. 471f.
4. Kulwiec, Ray, «Shelving for parts and packages», Modern Materials Handling, 1er juillet 1995.
5. Earl, Michael J. et David F. Feeny, «Is your CIO adding value?», Sloan Management Review, 22 mars 1994.
6. Dean, Derek L., Robert E. Dvorak et Endre Holen, «Breaking through the barriers to new systems development», McKinsey Quarterly, 22 juin 1994.
7. Dawson, Roger, «Secrets of power negotiating», Success, 1er septembre 1995.
8. Skinner, Orten C., «Get what you want through the fine art of negotiation», Medical Laboratory Observer, 1er novembre 1991.

CHAPITRE 9

1. Cette phrase est d’Ivan Alexander (op. cit., chapitre 2), dont les réflexions sur le progrès m’ont plus qu’inspiré.
2. Ivan Alexander (op. cit., voir chapitre 6, note 2) commente avec pénétration: «Même si nous sommes désormais conscients du caractère fini des ressources terrestres, nous avons découvert d’autres dimensions de possibilités, un nouvel espace compact mais fertile dans lequel l’entreprise peut prospérer et prendre de l’expansion. Les échanges, le commerce, l’automatisation, la robotisation et l’informatique, même s’ils n’occupent pratiquement aucun espace physique, sont des domaines infinis de possibilités. L’ordinateur est la machine la moins physique que l’humanité ait inventée à ce jour.»

CHAPITRE 10

1. Cité dans Oxford Book of Verse, 1961, p. 216.
2. Smith, Hiram B., The Ten Natural Laws of Time and Life Management, Nicholas Brealy, Londres, 1995. C’est le meilleur guide que je connaisse en matière de gestion du temps. Smith fait amplement référence à la Franklin Corporation, mais beaucoup moins à ses racines mormones.
3. Handy, Charles, The Age of Unreason, Random House, Londres, 1969, chapitre 9. Voir aussi, du même auteur, The Empty Raincoat, Hutchinson, Londres, 1994.
4. Voir Bridges, William, JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs, Addison-Wesley, Reading, MA et Nicholas Brealey, Londres, 1995. Bridges parvient presque à nous convaincre

que l'emploi à plein temps dans une grande entreprise deviendra l'exception et ne sera plus la règle et que le travail reprendra son sens originel de «tâche» au lieu d'être synonyme d'«emploi».

5. Jenkins, Roy, Gladstone, Macmillan, Londres, 1995.

CHAPITRE 12

1. Clifton, Donald O. et Paula Nelson, Play to Your Strengths, Piatkus, Londres, 1992.
2. Entrevue réalisée avec J. G. Ballard, Re/Serach Magazine, San Francisco, octobre 1989, pp. 21-22.
3. Saint Paul a sans doute contribué davantage au succès du christianisme que le personnage historique de Jésus. Paul a rendu le christianisme plus amical envers Rome. Sans cette mesure, à laquelle saint Pierre et la plupart des autres disciples se sont farouchement opposés, le christianisme serait resté une secte obscure.
4. Voir Pareto, Vilfredo, The Rise and Fall of Elites, Arno Press, New York, 1968. L'introduction est de Hans L. Zetterberg. Ce texte, publié en italien en 1901, est une description plus courte et plus juste de la sociologie de Pareto que l'ont été ses œuvres ultérieures. Dans la notice nécrologique de Pareto, publiée en 1923, dans le journal socialiste Avanti, on a qualifié celui-ci de «Karl Marx bourgeois». Ce compliment équivoque est pertinent, puisque Pareto, comme Marx, a mis l'accent sur l'importance des classes et de l'idéologie dans la détermination du comportement.
5. Sauf peut-être dans le domaine de la musique et des arts visuels. Mais, même dans ces domaines, les collaborateurs jouent parfois un rôle plus important que celui qui leur est reconnu.

CHAPITRE 13

1. Frank, Robert et Philip Cook, The Winner-Take-All Society, Free Press, New York, 1995. Même si les auteurs n'utilisent pas l'expression 80/20, il est évident qu'ils décrivent des phénomènes de nature 80/20. Ils déplorent le gaspillage qu'implique un tel déséquilibre des récompenses. Voir aussi le commentaire fait sur cet ouvrage dans l'essai très lucide publié dans la revue The Economist (25 novembre 1995, p. 134), dans lequel j'ai beaucoup puisé. L'auteur de cet article mentionne que, au début des années 1980, Sherwin Rose, économiste à l'université de Chicago, a rédigé deux articles sur l'économie des superétoiles.
2. Koch, Richard, The Financial Times Guide to Strategy, Pitman, Londres, 1995, pp. 17-30.
3. Hegel, G. W. F., Hegel's Philosophy of Right, trad. par T. M. Knox, Oxford University Press, Oxford, 1953.
4. Richman, Louis S., «The new worker elite», Fortune, 22 août 1994, pp. 44-50.
5. Cette tendance s'inscrit dans le phénomène de «disparition des gestionnaires», où ceux-ci deviennent redondants et où seuls les cadres efficaces et dynamiques trouvent une place dans les entreprises efficaces. Voir le livre déjà cité de Richard Koch et Ian Godden (chapitre 3, note 12).

CHAPITRE 14

1. Ce qui suit est une explication très simplifiée. Ceux qui souhaitent réfléchir sérieusement à l'investissement privé liront l'ouvrage de Richard Koch intitulé Selecting Shares that Perform (Pitman, Londres, 1994, 1997).
2. Calculs basés sur BZW Equity and Gilt Study, BZW, Londres, 1993. Voir aussi Koch, ibid., p. 3.
3. Vilfredo Pareto, op. cit.
4. Lowe, Janet, Benjamin Graham, The Dean of Wall Street, Pitman, Londres, 1995.
5. Outre le RCB historique, basé sur le bénéfice par action de l'exercice terminé, il y a le RCB prospectif, basé sur le bénéfice futur estimé par les analystes boursiers. Si on estime que le bénéfice augmentera, le RCB prospectif sera inférieur au RCB historique, ce qui fera paraître l'action bon marché. Les investisseurs expérimentés doivent tenir compte du RCB prospectif, même s'il s'agit d'un outil dangereux puisque le bénéfice prévu risque de ne pas se matérialiser (ce qui est souvent le cas). Voir l'ouvrage déjà cité de Robert Koch (note 1), pp. 108-112, pour une analyse plus détaillée des RCB.

CHAPITRE 15

1. Titre éloquent d'un chapitre du livre de Daniel Goleman, Emotional Intelligence, Bloomsbury, Londres, 1995, p. 179.
2. Rowe, Dorothy, «The escape from depression», Independent on Sunday, 31 mars 1996, p. 14. L'auteur cite l'ouvrage à paraître de Steve Jones, In the Blood: God, Genes and Destiny, HarperCollins, Londres, 1996.
3. Fenwick, Peter, «The dynamics of change», Independent on Sunday, 17 mars 1996, p. 9.
4. Alexander, Ivan, op. cit. (voir chapitre 6, note 2), chapitre 4.
5. Goleman, Daniel, op. cit. (voir note 1), p. 34.
6. Ibid., p. 36.
7. Ibid., p. 246.
8. Ibid., pp. 6-7.
9. Fenwick, Peter, op. cit. (voir note 1), p. 10.
10. Cité par Daniel Goleman, op. cit. (voir note 1), p. 87.
11. Ibid., p. 179.
12. Je suis reconnaissant à mon ami Patrice Trequisser qui a porté à mon attention cette importante manifestation du Principe 80/20: vous pouvez tomber amoureux en quelques secondes, et ces quelques secondes exerceront une influence dominante sur le reste de votre vie. Patrice rejetterait ma mise en garde, puisqu'il a eu le coup de foudre il y a plus d'un quart de siècle et qu'il est encore heureux en ménage.

CHAPITRE 16

1. Cité dans Murphy, Joseph, *The Power of Your Subconscious Mind*, Radford (Virginie), Wilder Publications, 2007, p. 29. (Première édition en 1963)

2. Cité dans Trilling, Leonard, *Sincerity and Authenticity*, Cambridge (Massachussetts), University of Harvard Press, 1972, p. 5.
3. Ellenberger, Henri F., *The Discovery of the Unconscious*: *The History and Evolution of Dynamic Psychiatry*, New York, Basic Books, 1981. (Première édition en 1970)
4. Freud, Sigmund, *The Question of Lay Analysis*, New York, W. W. Norton & Co, 1990. (Première édition en 1927)
5. Jung, Carl, *Man and His Symbols*, Brooklyn, Laurel Press, 1997, p. 37. (Première édition en 1964)
6. McLuhan, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Londres, Routledge, 1993.
7. LeDoux, Joseph E., *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York, Simon & Schuster, 1996, p. 302.
8. Williams, H. A., *The True Wilderness*, Harmondsworth (Angleterre), Pelican/Penguin, 1968, p. 67. (Première édition en 1965)
9. Coué, Emile, *Self-Mastery Through Conscious Autosuggestion*, New York, American Library Service, 1922; aussi disponible sur www.openlibrary.org.
10. Carpenter, Harry W., *The Genie Within – Your Subconscious Mind: How It Works and How to Use It*, Fallbrook (Californie), Harry Carpenter Publishing, 2011, p. 74.
11. Andreasen, Nancy C., *The Creative Brain: The Science of Genius*, New York, Plum, 2006, p. 44.
12. Rocke, Alan J., *Image and Reality: Kekulé, Kopp, and the Scientific Investigation*, Chicago, University of Chicago Press, 2010.
13. Reed, John, *From Alchemy to Chemistry*, Mineola (New York), Dover Publications, 2013, pp. 179-80. (Première édition en 1957)
14. Pour tous les noms cités, à l'exception de Watt, voir Murphy, Joseph, *op. cit.*, pp. 80-82. Pour Watt et les autres exemples, voir Carpenter, Harry, *op. cit.*, pp. 120-22. Bien qu'il soit possible que les scientifiques cités aient inventé ou embelli certains de ces récits, la plupart d'entre eux sont probablement véridiques. Quoi qu'il en soit, il ne fait aucun doute que ces hommes de science, d'une manière ou d'une autre, faisaient usage de leur subconscient.
15. Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 2012, p. 90 (emphase ajoutée). (Première édition en 1962)
16. Brooks, David, *The Social Animal*, New York, Random House, 2011, pp. 244–245.
17. Cité dans Taylor, Charles, *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge (Angleterre), Cambridge University Press, 1989, p. 301.
18. Épître à Philémon, 4:8.

CHAPITRE 17

1. Pour ceux qui aiment les mathématiques: 1,000!/ (2! × 998) = 499,500 et 2,000! (2! × 1,998!) = 1,999,000.
2. *Silicon Valley Insider*, 31 mars 2011. (Les calculs supplémentaires sont de l'auteur.)
3. Wu, Shaomei, Jake M Hoffman, Winter A. Mason et Duncan J Watts, «Who Says What to Whom on Twitter», 2011, tiré de http://research.yahoo.com/node/3386 en date du 28 septembre 2012.
4. *McKinsey Quarterly*, entrevue avec Eric Schmidt, septembre 2008.
5. Khanna, Parag, *Connectography: Mapping the Global Network Revolution*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 2016, p. 49.
6. *Ibid*, p. xxii.
7. *Ibid*, légende accompagnant l'illustration 37, pp. 246-247.
8. *Ibid.*

CHAPITRE 18

1. Van Alstyree, Marshall W., *et al.*, «How Platforms Change Strategy», *Harvard Business Review*,

avril 2016, pp. 54-60.

2. Isaacson, Walter, *Steve Jobs*, Londres, Little, Brown, 2011, pp. 402-403.

3. *Ibid.*, p. 403.

4. *The Perry Marshall Marketing Letter*, vol. 15, n^{o} 4, 2015, p. 11, cité avec la gracieuse autorisation de www.perrymarshall.com.

INDEX

20 p. 100, approche 363
50/5, Principe 120
50/50, illusion du 23
80/20, analyse 32
80/20, l’avenir 309, 337
80/20, Principe
  applications pratiques 56
  critiques du 349
  dans la vie professionnelle 211
  dans les affaires 16
  définition 16
  dimension d"efficacité 358
  et la créativité 297
  et la gestion de projet 157
  et la gestion des stocks 156
  et la jouissance de la vie 359
  et la négociation 159
  et la qualité 20
  et la révolution de l’information 69
  et l'argent 184
  et la simplicité 109
  et la société 16
  et la stratégie 79
  et la vente 141
  et la vie personnelle 280, 353
  et l'éducation 56
  et le marketing 131
  et les décisions 150
  et les entreprises en réseau 326
  et les relations personnelles 223
  et les réseaux 311
  et les solutions créatives 302
  et les stratégies de transformation 106
  et le style de vie 210
  et le temps 185
  et l'innovation 105

80/20, théorie de la concurrence 72
80 p. 100 restants 349
200 p. 100, approche 363

A

Abney, Veronica 354
Agassiz, Louis 296
Airbnb 312, 315
alliés 184, 228
Amazon 7, 312, 315, 330, 335, 339, 349, 355
American Express 138, 269
ami caché 290
Amsterdam 319
Analyse 80/20 351
Anvers 319
Apple 325
arbitrage 25, 164
argent 184, 216, 256
Arnold, Matthew 290
Auto1 339
Auto Trader 331

B

Bain & Company 147, 158, 339
Ballard, J. G. 227
Beijing 321
Belgo 339
besoins physiologiques 359
Betfair 7, 313, 327
bonheur 182, 187, 199, 270
  les sept habitudes 271
  plages 199
Boston 321
boucles de rétroaction 29, 77
Brooks, David 298
Buffett, Warren 194

C

Cacioppo, John 280
Carpenter, Harry 306
carrière 212
  règles pour réussir 244
Carr, Lord 356
casino en ligne 332

Castells, Manuel 311
centres commerciaux 332
cerveau 291
chaos, théorie du 26
Chow Ching «Cornholio» 355
cinéma, règle 80/1 32
clientèle 134
  analyse 80/20 84
Cloud, Michael 351
complexité 111, 165
  coûts de l 111
concurrence
  parfaite 72
  théorie 80/20 de la 73
concurrents 91
connaissances personnelles 246
Constantinople 319
contraintes, théorie des 353
Corning 119
cortex 291
Coué, Émile 294, 306
coûts de la complexité 111
coûts indirects 111
crainte d’aller au plus vite 358
Cue, Eddy 328

D

Dali, Salvador 295
Dallas 322
décision, prise de 152
délocalisation 116
Deming, W.Edwards 66
déséquilibre 18, 23, 37, 238
déserts de réussite 200
Detroit 320
droits civils, mouvement 342
Drucker, Peter 71

E

eBay 7, 312, 332
Edison, Thomas 296
éducation 56
efficacité 356, 363
Einstein, Albert 247, 296, 352
éléments essentiels 20, 67, 163

Eltsine, Boris 229
Emmis Broadcasting 138
équilibre 73, 166, 356, 361
esclavage, abolition 342

F

Facebook 7, 312, 331, 339
faible rendement, éliminer les activités 356
Fenwick, Peter 278
Filofax 46
football, équipes 312
Ford, Henry 112, 132
Ford, Joseph 36
Freud, Sigmund 291

G

gagnant rafle tout 22
Galbraith, John Kenneth 196
gangs criminels 312
Garty, Kevin 354
Gates, Bill 215, 247
gestion du temps 189
Gibbon, Edward 178
Gibson, William 315, 325
Gladstone, William Ewart 203
Goldratt, Eliyahu M. 353
Goleman, Daniel 276
Google 7, 312, 316, 318, 332, 335, 339
Graham, Benjamin 263

H

habitudes quotidiennes 282
Handy, Charles 191
hédonisme 178
Hegel, G .W. F. 245

I

IBM 21, 76, 152, 269
index, compilateurs d’ 125
innovation 105, 167
intelligence émotionnelle 276
Interface Corporation 108
Internet 312, 326

investissements
  commandements de Koch 259
iPhone 325, 327
iTunes 327, 332

J

Janet, Pierre 291
Jobs, Steve 327
joie 342
Jones, Steve 274
jouissance de la vie 359, 360
Jung, Carl 291
Juran, Joseph Moses 20, 25, 66

K

Kazaa 327
Kekulé, August 296
Kelly, Kevin 312
Kelly, Matthew 306
Kettering, Charles F. 296
Khanna, Parag 319
Koch, commandements de, 259
Kuhn, Thomas S. 296

L

La Nouvelle-Orléans 320
leaders 350
lecteurs, commentaires des 350
LeDoux, Joseph 294
Lee, Terry 353
LEK Consulting 339
levier, effet de
  de la main-d'oeuvre 254
  du capital 255
Levitt, Theodore 133
Lisbonne 319
Los Angeles 321

M

MacLean, Dr Paul 291
marchés financiers 25
marchés naissants 260
Marconi, Guglielmo 296

marketing 131, 135
Marseille 319
Marshall, Perry 331
Marx, Karl 178, 228, 252, 343
Maslow, Abraham 359
McLuhan, Marshall 293
mentorat 233
Messine 319
Mexico 321
Microsoft 335
Milan 319
minimum d’énergie 344
Moscou 319
Motorola 325
Mumbai 321
MySpace 317

N

Naples 319
Napster 327
Nations Unies 312
négociation 159
Netflix 312
New York 321
Nixon, Richard 279
Nokia 325, 327
non-linéarité 27, 58, 77, 180

O

objectifs 183, 278, 299, 302
O’Neill, Sean 351

P

Paddy Power 314
Palerme 319
parcs 357
Pareto, Vilfredo 15, 18, 26, 67, 124, 154, 228, 257, 263, 311, 317, 354, 358
Paris 296, 319
Pensée 80/20 33, 50, 163, 175, 192
pensée conventionnelle 213
performance, analyse de la 127, 141, 166
plages de réussite 200
plages malheureuses 199
Poincaré, Henri 296

point charnière, le 30
politiques, regroupements 312
prévisible, non-linéarité 26
Price, Andrew 357
produits 136
  Analyse 80/20 des 80
progrès 178, 365
projet, gestion de 157

Q

qualité 20, 66

R

ratio cours/bénéfice 260
Reagan, Ronald 194, 217
réduction des coûts 122
Reich, Robert 246
relations personnelles 223, 280, 355
ressources
  exploitation des 35
  répartition des 33, 166
réussite 182, 187, 200, 220, 242
rêvasser 307
revenus, distribution des 19, 22, 240, 257
richesse, distribution de la 18
Rome 196, 319
Russell, Bertrand 296

S

Samsung 325
San Francisco 321, 354
Say, Jean-Baptiste 24
Schmidt, Eric 318
segmentation 91, 134
sélectivité 71
Seligman, Martin 277
sensibilité aux conditions initiales 31
Sensibilité aux conditions initiales 275
sérénité 299, 305, 359
Séville 319
Shaw, George Bernard 365
Shook, Mark 353
sièges sociaux, abolition des 117
simplicité 109

Snyder, C. R., 278
sommeil, importance du 307
Sony Ericsson 325
spécialisation 245, 265
Spielberg, Steven 22, 240
Steindl, Josef 15, 311
stratégie 79
style de vie 289
subconscient 290

T

temps, le 185, 187
  10 utilisations du temps les moins valables 206
  10 utilisations du temps les plus valables 206
  subconscient 301
  usages excentriques 203
terroristes, organisations 312
théorie 80/20 de l'entreprise 73
théorie de la concurrence parfaite 73
Tokyo 321
TransferWise 333
travail 358, 363
Twitter 312, 316, 332

U

Uber 7, 312, 315, 317, 339
urbaine, vie 319

V

Van Gogh, Vincent 196, 343
Venise 319
vente, techniques de 141
village, théorie du 226
villes, les 317
Von Manstein, général 237
Von Manstein, matrice 238, 244

W

Washington DC 321
Watt, James 296
Web, le 315
Williams, Harry 294
Wilson, Edmund 351

Wordsworth, William 299

Y

Yahoo 316
yin et yang 363
Yokohama 321

Z

Zipf, George K. 19

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos de l'édition révisée 20e anniversaire
Le rap 80/20

PREMIÈRE PARTIE: OUVERTURE
Chapitre 1 Voici le Principe 80/20
Chapitre 2 Comment penser 80/20

DEUXIÈME PARTIE: LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE N'EST PAS UN MYSTÈRE
Chapitre 3 Le culte clandestin
Chapitre 4 Pourquoi votre stratégie n'est-elle pas la bonne?
Chapitre 5 Simplicité égale beauté
Chapitre 6 Hameçonner les bons clients
Chapitre 7 Les 10 principales applications commerciales du Principe 80/20
Chapitre 8 Votre réussite dépend des «quelques éléments essentiels»

TROISIÈME PARTIE: TRAVAILLEZ MOINS, GAGNEZ PLUS ET PROFITEZ DAVANTAGE DE LA VIE
Chapitre 9 La liberté
Chapitre 10 La révolution du temps
Chapitre 11 Il vous est toujours possible d'obtenir ce que vous voulez
Chapitre 12 Avec le petit coup de pouce d'un ami
Chapitre 13 Intelligent et paresseux
Chapitre 14 L'argent, l'argent, l'argent
Chapitre 15 Les sept habitudes du bonheur
Chapitre 16 L'ami caché

QUATRIÈME PARTIE : UNE PERSPECTIVE D'AVENIR
Chapitre 17 Les réseaux 80/20: la voie de la réussite
Chapitre 18 De 80/20 à 90/10

Chapitre 19 Tailler sa place dans un avenir 80/20

CINQUIÈME PARTIE: NOUVELLES RÉFLEXIONS SUR LE PRINCIPE 80/20

Chapitre 20 Le yin et le yang du Principe

NOTES ET RÉFÉRENCES
INDEX

Suivez-nous sur le Web

Consultez nos sites Internet et inscrivez-vous à l’infolettre pour rester informé en tout temps de nos publications et de nos concours en ligne. Et croisez aussi vos auteurs préférés et notre équipe sur nos blogues!

EDITIONS-HOMME.COM

EDITIONS-JOUR.COM

EDITIONS-PETITHOMME.COM

EDITIONS-LAGRIFFE.COM

RECTOVERSO-EDITEUR.COM

QUEBEC-LIVRES.COM

EDITIONS-LASEMAINE.COM

Traduction de la quatrième partie: Louise Chrétien
Infographie: Chantal Landry

Données de catalogage disponibles auprès de Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Les vues exprimées dans ce livre quant au rendement de certains instruments d'investissement ne doivent pas être considérées comme un incitatif à leur emploi ni comme des conseils financiers. Chaque individu doit évaluer lui-même, ou avec l'avis d'un conseiller professionnel, sa capacité à investir en fonction de sa situation financière personnelle. L'auteur et l'éditeur du présent ouvrage ne peuvent en aucun cas être tenus responsables des investissements ou décisions prises à partir des vues exprimées dans ce livre.

02-18

Imprimé au Canada

© 1998, Richard Koch

Traduction française:
© 1999, 2007, 2018, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc., filiale de Québecor.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

L'ouvrage original a été publié par Doubleday,
une division de Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
sous le titre The 80/20 Principle

Dépôt légal: 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-7619-5063-3

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:
Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP inc.*
Téléphone : 450-640-1237

Internet: www.messageries-adp.com

* filiale du Groupe Sogides inc., filiale de Québecor.

Pour la France et les autres pays:

INTERFORUM editis

Téléphone : 33 (0) 1 49 59 11 56/91

Service commandes France Métropolitaine

Téléphone : 33 (0) 2 38 32 71 00

Internet: www.interforum.fr

Service commandes Export – DOM-TOM

Internet: www.interforum.fr

Courriel: cdes-export@interforum.fr

Pour la Suisse:

INTERFORUM editis SUISSE

Téléphone : 41 (0) 26 460 80 60

Internet: www.interforumsuisse.ch

Courriel: office@interforumsuisse.ch

Distributeur: OLF S.A.

Commandes:

Téléphone : 41 (0) 26 467 53 33

Internet: www.olf.ch

Courriel: information@olf.ch

Pour la Belgique et le Luxembourg:

INTERFORUM BENELUX S.A.

Téléphone : 32 (0) 10 42 03 20

Internet: www.interforum.be

Courriel: info@interforum.be

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC – www.sodec.gouv.qc.ca

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d'édition.

Conseil des Arts du Canada | Canada Council for the Arts

Nous remercions le Conseil des Arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada | Funded by the Government of Canada | Canada

Nous remercions le gouvernement du Canada de son soutien financier pour nos activités de traduction dans le cadre du Programme national de traduction pour l'édition du livre.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

80/20

FAIRE PLUS AVEC MOINS

Depuis sa publication il y a 20 ans, *Le principe 80/20* est devenu un classique en gestion et un best-seller mondial. Il est désormais plus puissant et essentiel que jamais.

En se basant sur le fait que 20% des efforts génèrent 80% des bénéfices, *Le principe 80/20* démontre que l'on peut accomplir davantage en fournissant moins de temps, d'efforts et de ressources simplement en se concentrant sur l'essentiel. Cet ouvrage vous enseignera à faire des choix éclairés, à être sélectif, à prendre des raccourcis futés et à viser la simplicité pour améliorer considérablement votre efficacité!

Cette édition anniversaire comporte quatre chapitres inédits qui vous montreront comment:

- **utiliser** la montée des réseaux, sociaux ou non, à votre avantage;
- **optimiser** le principe pour générer un maximum de bénéfices;
- **favoriser** votre réussite en programmant votre subconscient;
- **atteindre** plus facilement vos objectifs en adoptant 5 règles d'or.

RICHARD KOCH est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages à succès. «Entrepreneur paresseux» (ce sont ses mots), il a dirigé des entreprises très diverses allant de la consultation aux agendas électroniques en passant par l'hôtellerie et la restauration. Koch vit désormais selon le principe 80/20 entre Gibraltar, l'Espagne, le Portugal et l'Afrique du Sud.

Graphisme de la couverture : François Daxhelet

Groupe Livre Québecor Média

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library